

**ANALISA PERENCANAAN SUKSESI PADA BISNIS KELUARGA TOKO
ROTI SWEET FLOUR DI KOTA BANDUNG**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Oleh :

Michele Brigitta

2016120098

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

**ANALYSIS OF SUCCESSION PLANNING ON THE FAMILY BUSINESS
SWEET FLOUR BAKERY IN THE CITY OF BANDUNG**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements
of A Bachelor Degree in Management

By :

Michele Brigitta

2016120098

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



Analisa Perencanaan Suksesi Pada Bisnis Keluarga Toko Roti Sweet Flour
Di Kota Bandung

Oleh :

Michele Brigitta

2016120098

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juli 2020

Ketua Program Studi S1 Manajemen,

Dr. Istiharini, S.E., M.M.

Pembimbing,

20200730053

Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Michele Brigitta
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 14 Mei 1998
Nomor Pokok Mahasiswa : 2016120098
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Analisa Perencanaan Suksesi pada Bisnis Keluarga Toko Roti Sweet Flour di
Kota Bandung

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc.

MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, ma- kalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademi, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 16 Juli 2020
Pembuat pernyataan :



(Michele Brigitta)

ABSTRAK

Bisnis keluarga memiliki peranan penting dalam mendorong perekonomian suatu negara. Namun kebanyakan bisnis keluarga gagal pada tangan generasi kedua karena tidak adanya perencanaan suksesi oleh pendiri. Maka dari itu, bisnis keluarga perlu melakukan perencanaan suksesi guna mempersiapkan calon penerus agar siap menjadi penerus bisnis.

Toko Roti Sweet Flour adalah salah satu bisnis keluarga di Kota Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana identitas serta kinerja dari Toko Roti Sweet Flour sehingga dapat mendeskripsikan perencanaan suksesi yang harus dilakukan oleh Toko Roti Sweet Flour. Penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data internal perusahaan diperoleh dengan melakukan wawancara terbuka pada pemilik Toko Roti Sweet Flour sedangkan untuk data eksternal perusahaan penulis menyebarkan kuesioner.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, kesimpulan yang didapat adalah saat ini Toko Roti Sweet Flour sudah memiliki kinerja yang baik jika diukur dari aspek keuangan dan non keuangan. Hanya saja saat ini masih belum memiliki informasi tentang kinerja keuangan yang sudah terstruktur dalam bentuk pelaporan. Selain itu saat ini, pemilik Toko Roti Sweet Flour sudah melakukan perencanaan suksesi. Dari analisa yang dilakukan pada kedelapan tahapan saat ini Toko Roti Sweet Flour sudah menjalankankan enam tahapan yaitu, pertama membuat perencanaan lebih awal, kedua mendorong kerjasama antar generasi, ketiga melibatkan keluarga dan rekan kerja, keempat mengambil keuntungan dari bantuan luar, kelima adalah membangun suatu proses pelatihan, dan yang terakhir adalah perencanaan untuk pensiun. Selain itu, terdapat dua tahapan yang saat ini belum dilakukan oleh pemilik yaitu pertama adalah membuat perencanaan secara tertulis dan melakukan pensiun secara tepat waktu dan tegas.

Maka dari itu saran yang dapat diberikan pada tahapan perencanaan suksesi yang sudah dilakukan sebaiknya dapat dioptimalkan dengan memperhatikan aspek kinerja yang sudah dijalankan salah satunya adalah dengan membuat laporan keuangan yang lengkap dan terstruktur dan memperhatikan elemen dari perencanaan suksesi yaitu persiapan penerus, hubungan antara anggota keluarga dan individu dalam perusahaan, dan kegiatan perencanaan dan pengendalian. Sedangkan pada tahapan suksesi yang belum dilakukan sebaiknya mulai dilakukan dari sekarang dengan cara membuat surat kontrak kerja untuk suksesor dan juga surat perjanjian pembagian hasil jika suksesor sudah menjabat sebagai manajer Toko Roti Sweet Flour dan untuk tahapan melakukan pensiun secara tepat waktu dilakukan saat pemilik benar-benar sudah siap untuk melepas operasional Toko Roti Sweet Flour kepada suksesor.

Kata kunci : Bisnis Keluarga, Perencanaan Suksesi, Kinerja, Identitas, Toko Roti Sweet Flour

ABSTRACT

Family business has an important role in driving a country's economy. But most family businesses fail at the hands of the second generation because there is no succession planning by the founder. Therefore, the family business needs to do succession planning in order to prepare prospective successors to be ready to become business successors.

Sweet Flour Bakery is a family business in the city of Bandung. This study aims to determine how the identity and performance of the Sweet Flour Bakery so that it can describe the succession planning that must be done by the Sweet Flour Bakery. The author uses a descriptive method with a qualitative approach. Internal company data was obtained by conducting an open interview with the owner of Sweet Flour Bakery while for external data the company distributed questionnaires.

Based on the research conducted, the conclusion obtained is that the Sweet Flour Bakery now has a good performance when measured from financial and non-financial aspects. It's just that currently still do not have information about financial performance that has been structured in the form of reporting. In addition, at this time, the owner of the Sweet Flour Bakery is already doing succession planning. From the analysis carried out in the eight stages, the Sweet Flour Bakery now has carried out six stages, namely, first making planning early, second encouraging intergenerational collaboration, third involving family and coworkers, fourth taking advantage of outside assistance, fifth is building a process training, and the last is planning for retirement. In addition, there are two stages that are not currently carried out by the owner, namely the first is making planning in writing and retiring in a timely and decisive manner.

Therefore, suggestions that can be given at the succession planning stage that have been carried out should be optimized by paying attention to aspects of performance that have been carried out, one of which is to make a complete and structured financial report and pay attention to elements of succession planning, namely the preparation of successors, the relationship between family members and individuals in the company, and planning and control activities. Whereas the succession stage that has not yet been carried out should start from now on by making a work contract for the successor and also the yield sharing agreement if the successor has served as manager of the Sweet Flour Bakery and for the stage of retirement in a timely manner when the owner actually is ready to release the operations of the Sweet Flour Bakery to the successor.

Keywords: Family Business, Succession Planning, Performance, Identity, Sweet Flour Bakery

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini dilakukan dengan mendapatkan banyak bantuan, bimbingan, dukungan sehingga dapat menyelesaikan studi di Universitas Katolik Parahyangan. Rasa bersyukur serta rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus, yang selalu memberikan penguatan dan perlindungan selama penulis menjalankan hidup ini yang tak lepas oleh masalah-masalah kehidupan. Sehingga penulis mendapat banyak pencerahan dalam penulisan skripsi ini yang selesai tepat pada waktunya dengan lancar.
2. Ibu tercinta, Mami Rita, adik kecil tercinta Madelyn Brigitta, dan oma tercinta Ema Elsa yang selalu memberikan dukungan dari awal perkuliahan hingga penulis dapat menyelesaikan studi.
3. Ibu Inge Barlian, Dra., Akt., MSc. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah sabar serta meluangkan waktu, memberikan arahan, perhatian, saran, dan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M. selaku Kepala Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
6. Alm. Ibu Leokadia Retno Adriani, Dra., M.Si. selaku dosen wali pertama penulis yang membantu penulis dalam menyusun setiap langkah perkuliahan.
7. Ibu Katlea Fitriani, S.T., M.S.M. selaku dosen wali pengganti Alm. Ibu Leokadia Retno Adriani, Dra., M.Si. atas dukungan, bantuan, doa dan bimbingannya selama penulis menyelesaikan studi di Universitas Katolik Parahyangan.
8. Ibu Angela Teressia , S.IP., M.M. selaku dosen matakuliah Manajemen Insani yang selalu mendukung penulis untuk terus maju membuat skripsi hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi tepat waktu.

9. Bapak/Ibu dosen lainnya yang pernah mengajar penulis di Universitas Katolik Parahyangan.
10. Bapak Yan Chen Jimmy dan istri selaku pemilik Toko Roti Sweet Flour yang telah bersedia menjadi narasumber untuk membantu menyelesaikan skripsi penulis.
11. Arif Gana selaku selaku kekasih, teman, dan sahabat yang selalu setia menemani tanpa henti sejak semester lima perkuliahan, memberikan dukungan, dan senantiasa mendoakan selama proses pembuatan skripsi ini.
12. Angel Christina dan Prisa Rizky Yulistia selaku teman perkuliahan dari awal hingga akhir hayat tak terpisahkan oleh jarak dan waktu. Atas canda dan tawa, tangis dan kesusahan yang dilalui bersama biarlah dapat selalu dikenang.
13. Erika Desea, Cynthia Noviani, dan Vivian Marlen selaku teman sepermainan dan liburan bersama yang selalu memberikan dukungan serta hiburan saat proses perkuliahan hingga akhirnya penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini.
14. Angelica Fiona dan Shinta Belinda selaku teman SMA penulis yang tak henti-hentinya memberikan penulis semangat dikala penulis jenuh saat proses pengerjaan skripsi ini.
15. Yuanda Tanuriadi yang menjadi teman sebangku, belajar di Starbucks FCL dan selalu mendapatkan nilai lebih baik dari penulis sejak semester empat.
16. Valerie Delti Priscila, Hanky Wiguna, Sebastianus Bagaskoro, Gracesyella selaku teman berbincang dan pengajaran ilmu mutlak yang selalu memberikan dukungan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
17. Vanessa Clarinta, Hosea Gerry, Jessica Tania dan Novano Akbar selaku teman kecil dan berbisnis yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.
18. Seluruh karyawan dan staff Universitas Katolik Parahyangan yang turut membantu keseharian penulis saat menempuh Pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan.

19. Dan semua orang yang menjadi bagian dari hidup penulis yang tidak bisa disebutkan satu per satu, yang senantiasa mendoakan dan mendukung penulis dalam menyelesaikan studi.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Harapan penulis, semoga melalui penyusunan skripsi ini bisa membawa manfaat bagi Anda yang membacanya

Bandung, 3 Juli 2020

Michele Brigitta

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat penelitian	5
1.5 Kerangka Pemikiran	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Bisnis Keluarga	9
2.1.1 Sistem Bisnis Keluarga	10
2.1.2 Struktur Bisnis Keluarga	11
2.1.3 Visi dan Misi Perusahaan	12
2.2 Kinerja Perusahaan	13
2.2.1 Pengukuran Kinerja	14
2.2.2 Kinerja Keuangan	15
2.2.3 Kinerja Non-Keuangan	15
2.3 Suksesi Perusahaan Keluarga	19
2.3.1 Perencanaan Suksesi Perusahaan Keluarga	20
2.3.2 Elemen Proses Perencanaan Suksesi	20
2.3.3 Tahapan Perencanaan Suksesi	22
2.4 Penelitian Terdahulu	25
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 Metode Penelitian	29
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data	30

3.1.2	Sumber Data	31
3.1.3	Alur Penelitian.....	32
3.2	Objek Penelitian	34
3.2.1	Profil Perusahaan.....	34
3.2.2	Pohon Keluarga Toko Roti Sweet Flour	34
3.2.3	Bagan Organisasi Toko Roti Sweet Flour	35
3.2.4	Visi dan Misi Perusahaan.....	36
3.2.5	Aset & Kapabilitas Perusahaan.....	36
3.2.6	Alur Bisnis.....	38
3.2.7	Produk Perusahaan.....	42
3.2.8	Data Keuangan Toko Roti Sweet Flour	46
BAB IV	PEMBAHASAN.....	48
4.1	Identitas Bisnis Keluarga Toko Roti Sweet Flour	48
4.2	Kinerja Toko Roti Sweet Flour	52
4.2.1	Kinerja <i>Financial</i>	53
4.2.2	Kinerja Non Financial	57
4.3	Tahapan Perencanaan Suksesi Yang Harus Dilalui Oleh Toko Roti Sweet Flour.....	72
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	83
5.1	Kesimpulan	83
5.2	Saran.....	85
	DAFTAR PUSTAKA	87
	LAMPIRAN.....	91
	RIWAYAT HIDUP	109

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Antara <i>Family First</i> dan <i>Business First</i>	10
Tabel 3.1 Tabel Varian Produk	42
Tabel 3.2 Data Pendapatan Sweet Flour	46
Tabel 3.3 Data Pengeluaran Sweet Flour	47
Tabel 4.1 Data Pendapatan Sweet Flour	54
Tabel 4.2 Data Pengeluaran Sweet Flour	55
Tabel 4.3 Laporan Laba Rugi Sweet Flour	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pendapatan	3
Gambar 1.2 Grafik Pendapatan Sweet Flour MIM	3
Gambar 1.3 Bagan Kerangka Pemikiran.....	8
Gambar 3.1 Alur Produksi	38
Gambar 3.2 Alur Pemasaran	40
Gambar 3.3 Alur SDM.....	40
Gambar 3.4 Gambar Alur Keuangan	41
Gambar 4.1 Pohon Keluarga Toko Roti Sweet Flour	49
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Toko Roti Sweet Flour.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara Terhadap Pemilik Toko Roti Sweet Flour	91
Lampiran 2 Kuisisioner Kepuasan Pelanggan	94
Lampiran 3 Hasil Survey Penilaian Terhadap Produk.....	96
Lampiran 4 Hasil Survey Penilaian Terhadap Pelayanan	96
Lampiran 5 Hasil Survey Penilaian Terhadap Sarana dan Prasarana	97
Lampiran 6 Hasil Survey Penilaian Terhadap Kepuasan dan Pembelian Ulang ..	98
Lampiran 7 Hasil Kuisisioner Kepuasan Pelanggan.....	99
Lampiran 8 Kuisisioner Kepuasan Staff.....	103
Lampiran 9 Hasil Survey Penilaian Terhadap Kepribadian Staff.....	105
Lampiran 10 Hasil Survey Lingkungan Tempat Kerja dan Faktor Penunjang Lainnya.....	105
Lampiran 11 Hasil Survey Jenjang Karir.....	106
Lampiran 12 Hasil Kuisisioner Kepuasan Staff	108

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan keluarga adalah suatu perusahaan yang pemegang saham mayoritasnya adalah sebuah keluarga, dan posisi pengelola atau manajemen dikuasai oleh anggota keluarga serta diharapkan keturunan keluarga tersebut mengikuti jejak mereka nantinya sebagai pengelola (Rock, 1991). Sementara menurut (Robert G. Donnelley, 1998) Suatu perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila di dalam perusahaan tersebut terdapat keterlibatan paling sedikit dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Bisnis keluarga memiliki peranan penting dalam mendorong perekonomian suatu negara. Di Indonesia sendiri 96% atau 159.000 dari 165.000 perusahaan merupakan bisnis keluarga dikutip (*Pikiran Rakyat, 16 November 2006*). Perusahaan keluarga di Indonesia menyumbang kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto mencapai 82,44% (*Swara Karya, 28 Juni 2007*). Dari data tersebut terbukti bahwa bisnis keluarga merupakan penyumbang terbesar perekonomian suatu negara terutama Indonesia.

Menurut data yang diperoleh dari *Family Firm Institute*, 50% bisnis keluarga dimiliki oleh generasi pertama, 28% dimiliki oleh generasi kedua, 17% dimiliki oleh generasi ketiga, dan 8% dimiliki oleh generasi keempat. Selain itu terdapat hasil penelitian yang dilakukan oleh David dan Lenny (2007) menunjukkan saat ini masih ada sebanyak 3% bisnis keluarga yang didirikan tahun 1932-1943 dan 2% yang didirikan tahun 1944-1955. Survey menunjukkan bahwa di Indonesia terdapat sebanyak 88% bisnis keluarga namun, hanya 5% dari bisnis tersebut yang mampu bertahan hingga generasi keempat (Jakarta Consulting Group). Data di atas secara tidak langsung memberikan bukti bahwa mayoritas bisnis keluarga di Indonesia hanya bertahan sampai generasi kedua.

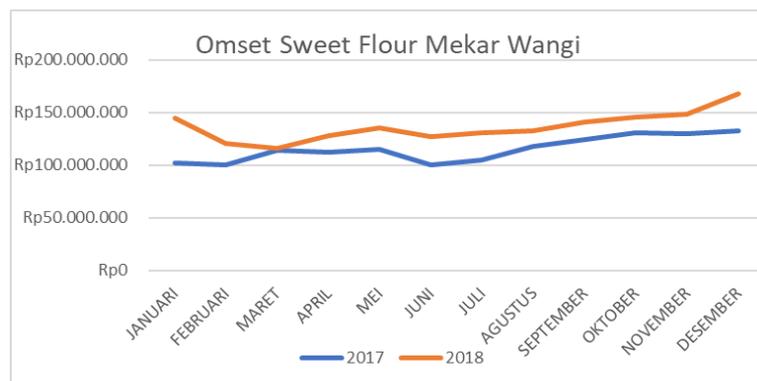
Menurut Assanto dan Mustamu (2014) sebagian besar perusahaan memiliki kekuatan untuk bertahan tapi sebagian besar akhirnya gagal karena tidak memiliki rencana untuk melanjutkan bisnisnya kepada penerus. Dikutip dari Kamener dan Putri (2017), kebanyakan perusahaan keluarga gagal pada tangan generasi kedua karena tidak adanya perencanaan suksesi oleh pendiri. Banyak perusahaan yang tidak siap dengan pergantian kepemimpinan sehingga perusahaan tersebut harus terhenti di generasi pertama saja. Dikutip dari Kets de Vries (1988) dalam Chaimahawong dan Sakulsriprasert (2013) menjelaskan bahwa salah satu penyebab kegagalan suksesi adalah ketidaksepahaman pemikiran antara generasi pertama dan generasi berikutnya yang akan meneruskan usaha. Di Indonesia, Panglaykim (1984) menyebutkan beberapa perusahaan keluarga gagal melewati generasi kedua, misalnya Rahman Tamin, Dasaad Musin Concern, Kelompok Toko Dezon dan kelompok-kelompok yang bergerak di bidang batik dan rokok kretek karena mengalami perpecahan pada generasi kedua.

Maka dari itu, untuk menunjang keberlangsungan bisnis keluarga perlu dilakukan persiapan perencanaan suksesi. Moores and Barrett (2002) menyatakan bahwa *“sustainability of Family Business depends on success of succession”*. Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan perusahaan keluarga tergantung pada keberhasilan suksesi. Apabila perencanaan suksesi tidak direncanakan sebagaimana seharusnya, maka proses penyampaian visi misi perusahaan dari pemilik ke suksesor tidak akan maksimal dan akan berpengaruh pada keberlangsungan bisnis yang dikelola oleh suksesor. Karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait proses perencanaan suksesi pada salah satu bisnis keluarga yang terletak di kota Bandung.

Toko Roti Sweet Flour adalah salah satu bisnis keluarga yang terletak di Kota Bandung. Berdiri tahun 2011 didirikan oleh Bapak Yan Chen Jimmy dan istri. Berawal dari menitipkan roti ke warung-warung dan memasarkan ke kerabat hingga roti tersebut menjadi cukup terkenal dan memiliki pelanggan tetap. Saat ini Bapak Yan Chen Jimmy sudah memiliki

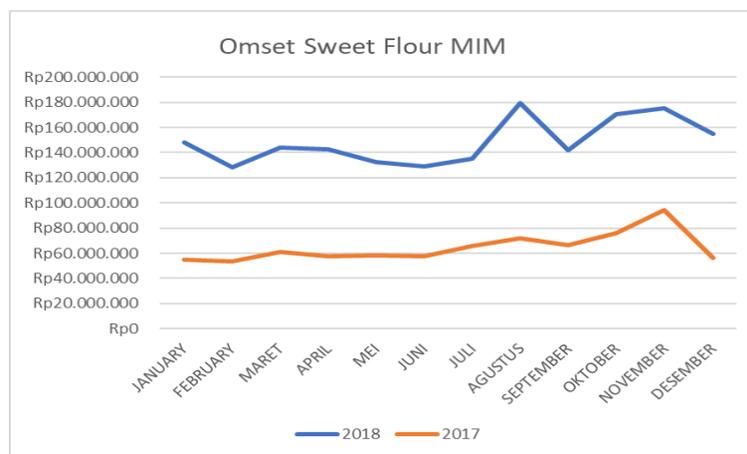
dua cabang di Kota Bandung yang terletak di Komplek Mekar Wangi dan Metro Indah Mall. Dari wawancara yang penulis lakukan diketahui bahwa selama 9 tahun berdiri Toko Roti Sweet Flour selalu memiliki *performance* keuangan yang baik. Berikut adalah gambar dari grafik pendapatan Toko Roti Sweet Flour di kedua cabang:

Gambar 1.1 Grafik Pendapatan Sweet Flour Mekar Wangi



(Sumber: Data Perusahaan, 2020)

Gambar 1.2 Grafik Pendapatan Sweet Flour MIM



(Sumber: Data Perusahaan, 2020)

Terlihat dari gambar 1.1 dan 1.2 bahwa terjadi peningkatan pendapatan pada tahun 2017 dan 2018 di kedua cabang Toko Roti Sweet

Flour. Toko Roti Sweet Flour sendiri sudah memiliki pasar tetap yaitu di kalangan ibu-ibu rumah tangga.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa Bapak Yan Chen Jimmy tidak memiliki keturunan tetapi sudah melakukan perencanaan suksesi. Hal tersebut dikarenakan Bapak Yan Chen Jimmy memerlukan generasi penerus yang mampu melanjutkan bisnis keluarga dan menunjang keberlangsungan dari Toko Roti Sweet Flour. Suksesor ditentukan berdasarkan kriteria yang diinginkan oleh pemilik dan saat ini pemilik sudah melakukan pelatihan kepada calon suksesor. Namun, perencanaan suksesi yang dilakukan oleh Bapak Yan Chen Jimmy masih membutuhkan evaluasi. Maka dari itu penulis mengevaluasi tahapan perencanaan suksesi yang telah direncanakan oleh Bapak Yan Chen Jimmy menggunakan tahapan yang dikemukakan oleh Leach (2007:153-161). Menurut Leach (2007) tahapan perencanaan suksesi yang tepat memiliki 8 tahapan, yaitu:

1. *Start Planning Early*
2. *Encourage Intergenerational Teamwork*
3. *Develop A Written Succession Plan*
4. *Involve The Family And Colleagues*
5. *Take Advantage Of Outside Help*
6. *Establish A Training Process*
7. *Plan For Retirement*
8. *Make Retirement Timely And Unequivocal*

Jika perencanaan suksesi tidak di rencanakan dengan baik, ditakutkan bisnis keluarga dari Toko Roti Sweet Flour tidak dapat bertahan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan topik ANALISA PERENCANAAN SUKSESI PADA BISNIS KELUARGA TOKO ROTI SWEET FLOUR DI KOTA BANDUNG.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana identitas dari bisnis keluarga yang dijalankan oleh Toko Roti Sweet Flour?
2. Bagaimana perkembangan kinerja yang dilakukan oleh Toko Roti Sweet Flour saat ini?
3. Bagaimana tahapan perencanaan suksesi yang sebaiknya dilakukan bisnis keluarga Toko Roti Sweet Flour?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui identitas dari bisnis keluarga Toko Roti Sweet Flour.
2. Untuk mengetahui perkembangan kinerja yang telah dilakukan Toko Roti Sweet Flour saat ini.
3. Untuk mendeskripsikan tahapan perencanaan suksesi yang sebaiknya dilalui oleh Toko Roti Sweet Flour.

1.4 Manfaat penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak baik penulis, pembaca, maupun perusahaan yang menjadi objek penelitian. Terutama untuk Toko Roti Sweet Flour, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi serta membantu Bapak Yan Chen Jimmy dalam menjalankan proses perencanaan suksesi Toko Roti Sweet Flour.

1.5 Kerangka Pemikiran

Toko Roti Sweet Flour adalah bisnis keluarga yang belum memiliki perencanaan suksesi yang baik. Menurut Susanto (2005) seorang pendiri perusahaan keluarga tentu memulai bisnisnya dengan visi. Pertama ia akan menetapkan arah dan alasan didirikannya perusahaan. Lalu pendiri akan berargumentasi bahwa organisasinya unik dan lain dari bisnis serupa yang telah ada. Hal tersebut membantu untuk mengembangkan pandangan jangka panjang dan membantu perencanaan suksesi. Dikemukakan oleh Gurd (2012), perusahaan keluarga yang tidak menaruh struktur yang baik dengan membedakan *family system* dengan *management system* akan mempengaruhi secara langsung keberhasilan bisnis keluarga. Maka dari itu sebelum melakukan perencanaan suksesi, akan lebih baik jika perusahaan terlebih dahulu mengetahui identitas dari bisnis yang mereka jalankan.

Selain itu, dapat perlu juga dilihat kinerja bisnis yang sudah dilakukan. Untuk melihat apakah kinerja di dalam sebuah usaha telah berjalan dengan maksimal atau tidak, maka di perlukan sebuah pengukuran kinerja bisnis. Pengukuran kinerja dilakukan melalui dua aspek yaitu kinerja *financial* dan kinerja *non financial*. Karena menurut (Drury et al, 1993 dalam Ahmad dan Zabri 2016) pengukuran kinerja *finansial* belum cukup untuk menggambarkan keadaan badan usaha yang sesungguhnya. Keterbatasan dari pengukuran *finansial* menjadikan berkembangnya pengukuran lain yang mampu melihat ke arah kegiatan operasional yang lebih terperinci kegiatan yang sedang berlangsung. Maka dari itu dilakukan pengukuran kinerja *non-finansial*. Jika dari hasil analisa kinerja ada faktor yang dirasa masih kurang, maka harus diperbaiki agar saat pemindahan bisnis ke tangan generasi ke dua, suksesor tidak merasa bingung.

Setelah mengetahui hasil dari kinerja yang telah dilakukan oleh Toko Roti Sweet Flour, barulah dapat dilakukan perencanaan suksesi. Proses perencanaan suksesi adalah proses yang menentukan perusahaan dapat menjadi perusahaan keluarga yang dilakukan dari generasi ke

generasi. Menurut Leach (2007:153-161) tujuan bisnis keluarga dalam jangka panjang perlu mengelola perencanaan suksesi dengan beberapa tahapan, yaitu:

1. *Start Planning Early*

Pada tahap ini pemilik harus merencanakan perencanaan suksesi secara terstruktur dari pemilihan, persiapan dan pelatihan bagi calon suksesor.

2. *Encourage Intergenerational Teamwork*

Pada tahap ini pemilik harus membangun dan membina kerjasama dengan calon suksesor. Didasari oleh komunikasi yang baik hingga membangun kepercayaan diantara keduanya.

3. *Develop A Written Succession Plan*

Pada tahap ini pemilik harus membuat proses rencana suksesi secara tertulis dan bertahap sesuai dengan perencanaan awal agar menjadi pedoman dalam melaksanakan perencanaan suksesi.

4. *The Family And Colleagues*

Pada tahap ini keterlibatan keluarga dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap pembelajaran calon suksesor. Generasi pertama membagikan pengalamannya dan memberikan motivasi dan dukungan kepada calon suksesor.

5. *Take Advantage Of Outside Help*

Pada tahap ini pihak luar dapat memberikan pemahaman dan solusi yang lebih baik di bagian yang tidak belum Toko Roti Sweet Flour kuasai.

6. *Establish A Training Process*

Pada tahap ini pemilik harus mempersiapkan calon suksesor untuk memimpin perusahaan melalui pelatihan. Bertujuan agar calon suksesor mempunyai kemampuan dalam melanjutkan usaha.

7. *Plan For Retirement*

Pada tahap ini pemilik mempersiapkan rencana kegiatan yang akan dilakukan setelah pensiun ketika terjadinya proses suksesi. Agar dapat terlepas dari bisnis yang telah melekat.

8. *Retirement Timely And Unequivocal*

Pada tahap ini pemilik harus berkomitmen dan mempercayakan atas penyerahan tanggung jawab operasional kepada suksesor.

Maka keseluruhan proses tersebut digambarkan pada model kerangka pemikiran sebagai berikut.

Gambar 1.3 Bagan Kerangka Pemikiran

