

## DAFTAR PUSTAKA

- Fishman, A. E. (2009). *9 Elements Of Family Bussiness Success*. New York: McGraw Hill.
- Hughes, J. E. (2004). *Family Wealth*. New Jersey: Bloomberg Press.
- KPMG. (2011). *Family Business Succession*. Swiss: KPMG
- Neuman, W. L. (2013). *Metode Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Indeks
- Florentine, Haryadi. (2014). *Persiapan Generasi Tedahulu dan Kesiapan Generasi Penerus pada Proses Suksesi Kepemimpinan PT IDR*, Surabaya
- PWC. (2014). *Survey Bisnis Keluarga 2014*. Dipetik September 14, 2018, dari <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>
- Government of Newfoundland and Labrador (2008). *Succession Planning and Management Guide*. St John, Canada: Government of Newfoundland and Labrador
- Mahpur, M. (2017) *Memantapkan Analisis Data Kualitatif Melalui Tahapan Coding*. Dipetik Juni 14, 2018, dari <http://repository.uin-malang.ac.id/800/2/koding.pdf>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning*. New York: American Management Association.
- The Family Firm Institute, (2014). *Family Enterprise*. New Jersey: John Wiley & Sons

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### Verbatim dan *coding*

K : Kalo dulu papa gimana sih mas mempersiapkan mas alvin?

A : Sebenarnya *basicly* dia orangnya nggak terlalu nuntut ya jadi sebenarnya dia terserah (TK1), Cuma waktu itu, waktu saya kerja di honda saya udah bilang ke dia, kalo saya kayaknya mau *in-charge* disana, soalnya saya ngeliat kurang ada *progress* gitu, dan dianya kayaknya udah agak kendor, makanaya saya bilang saya mau *in-charge* disitu. Waktu itu sih dia Cuma bilang, ya terserah, pikiran aja, yang ngejalanin kan saya tuh, saya yang lebih tahu mana yang oke dan mana yang nggaknya. Kalo menurut saya sih kalo disiapin sampe secara khusus itu kalon menurut saya sih gaada yang spesial ya. Gak sampe di gembleng, ga sampae diapain lah, dia Cuma kasih kebebasan saya aja sih buat mikir.

K : Dulu papa terkait waktu, uang dan tenaga untuk nyekolahin di bisnis gitu, itu komitmennya gimana mas sebelum masuk di bisnis, sering di influence ngga sama papa?

A : Secara khusus banget nggak sih (TK2), Cuma kalo misalnya dulu pas liburan kuliah atau apa, ya saya suka diajak main kesana, sedikit banyak ya dia Cuma ngejelasin aja, gitu aja sih sebenarnya. (K1) Jadi nggak pernah sampe dia spesifik banget untuk gembleng gini gitu sih nggak ya. Mungkin beda-beda karakter kaliya, mungkin ada orang yang emang gila banget gitu, diarahin gitu, tapi kebetulan kalo buat saya nggak sampe diarahin begitu sih. Mungkin dia Cuma involved ke kita Cuma kulit-kulit luarnya lah.

K : Terus untuk kuliah dulu gimana mas? Untuk masuk ke manajemen bisnis gitu?

A : Itu juga terserah sih, dia kasih kebebasan juga (TK3)

K : Tapi kuliah dibayarin kan mas? Hehehe

A : Oh iya jelas kalo itu hehehe (K2)

K : Terus dulu pas mau masuk ke tapioka ini informasi-informasi itu dikasih nggak terkait HRD, operasional, keuangan, marketing?

A : Informasi-informasi itu yang pertama soal HRD yang kurang lebih aja ya, kayak upah karyawannya dikasih terus cara pembayaran karyawannya seperti apa, kalo dari operasional sih cuma kayak proses produksinya aja sih, Cuma prosesnya itu gini loh. Terus untuk marketingnya lebih ke info-info aja sih, saya Cuma nanya langganan-langganan dulunya siapa aja? Yang dulu sempet kita masukin tapi putus, kalo dari sisi keuangan sedikit di info ya, kurang

lebih modal yang diperluin segini nih untuk *running* bisnis ini. Terus *cashflow*, laporan keuangan ya diinfo sewajarnya aja gitu (IK1)

K : Laporan keuangan yang per tahun gitu juga dikasih tahu?

A : Saya liat sendiri sih, di catetan ada. (IK2) Nah keHRD an mumpung masih inget nih, jadi sempet saya rubah sistem remunerasinya, untuk karyawan kasar kayak buruh gitu dia diabayare berdasarkan *load* kerjanya, nah sekarang saya ngerubah jadi upahnya harian, jadi mau dia kerja apa nggak kerja tetep dibayar. Sama lembur, dulu hampir nggak pernah lembur, sekarang kalo memang sekiranya diperluin lembur, ya saya lemburin. (PST1)

K : Nah dulu ada kayak *succession plan* nggak sih dari papa untuk nyiapin mas alvin?

A : Eggak ada sih, dia nggak pernah bikin kayak harus masuk bisnis ini tahun sekian, nanti dikembangkan sekian sekian, nggak ada sih, dia lebih cenderung *selow* gitu loh (TS1)

K : Dulu kuliah manajemen juga nggak diarahin?

A : Nggak, jadi dulu ya bebas dia bilang, dia sih sebenarnya agak tergolong bebas ya. (TS2)

K : Nah waktu pas udah masuk ke perusahaan nih, gimana caranya papanya mas alvin memberikan kepercayaan?

A : Nah awalnya susah banget, ini mungkin yang membuat saya kemaren sempet *quit* nih karena awalnya susah banget gitu. Karena saya melakukan ini ya dia nggak setuju gitu, mau melakukan ini ditentang juga. Kepercayaannya mulai timbul saat saya punya langganan diluar pulau dengan kuantitas yang lumayan banyak. (KP1) Saya pernah tuh dulu nanya ke karyawan yang udah lama kerja, pernah nggak punya langganan yang mampu telen *quantity* segini per 1 kali ngirim? Dia bilang belum ada, jadi akhirnya saya dapet lah langganan kayak gitu. Nah waktu itu papa sempet khawatir juga gitu, karena ngirim dengan kuantitas banyak seperti itu dengan nominal uangnya yang lumayan gede juga, dia juga belum pernah melakukan, dia mungkin dibilang tenang sekali juga nggak. Nah Cuma waktu itu saya tau gudang dan kantor dia disana, jadi kalo amit amit kalo sampe kejadian kenapa-kenapa saya bisa nyamperin dia gitu. Nah akhirnya ternyata bayaran bagus dan akhirnya dia jadi langganan loyal kita. Nah menurut saya di momen itulah kepercayaannya mulai muncul.

K : Nah kalo sekarang gimana tu?

A : Kalo sekarang lebih dari itu, ada langganan yang jamannya dia sempet ambil terus keputus, terus saya bisa ambil lagi. (KP2) Nah sekarang hubungannya malah jadi baik lagi. Nah menurut saya itu menambah kepercayaan dia juga

sih. Jadi kalo dulu kalo dia bilang A, jangan lah, B aja. Terus orangnya lebih seneng ngga ngasih utang ke orang, ya itu bagus sih, Cuma jaman sekarang kalo dagang ya susah. Dulu mungkin orang masih mau nyari ke kita, sekarang yang bikin produk kayak gini juga banyak, dan sekarang produsen *relatively* jempot bola.

K : Jadi papa tu kayak perlu pembuktian gitu ya mas?

A : Nah bener tuh, mungkin dia orangnya yang kayak gitu, karena pola pikirnya udah jauh beda lah sama kita. Nah semenjak kejadian itu tadi, dia lama lama mulai lepas sendiri gitu loh mas. (KP2)

K : Gimana caranya papanya mas alvin menterlibatkan mas alvin di dalam perusahaan? Dulu diajak apa gimana?

A : Dulu sih sempet pas SMA sempet diajak, Cuma dia orangnya sih lebih ngebebasin saya gitu. Dia sih gapernah sampe ngtrol, ini harus terlibat nih, ngga gitu sih. Paling sih Cuma wejangan wejangan aja sih.

K : Nah dulu pas mau masuk ke perusahaan keluarga ini sempet disaranin kerja di astra dulu ngga?

A : Ngga sih, jawabannya ya terserah gitu. Yang ngejalanin kan saya jadi dia bilang terserah yang jalanin kan sayan jadi saya yang lebih tau, katanya gitu. Pertimbangan saya ada 2 sih waktu memutuskan mau balik ke pabrik. Yang pertama saya ngerasa dia udah cukup umur. Secara kapasitas dia tu udah tidak mau dan tidak mampu untuk menjalankan perusahaan ini. Secara kemauan udah tidak mau gitu untuk mengembangkan, kayak nawarin kemana mana gitu udah gamau, dan secara fisik udah umur lebih dari 60 tahun juga udah ngga mampu. Yang kedua saya ngeliat sayang gitu, pabriknya ini cenderung stagnan untuk saat ini, maju ngga, mundur juga ngga. Makanya saya pikir, saya coba lah sekalian ngembangin, sekalian saya juga bantu dia juga.

K : Bagaimana sih caranya papanya mas alvin mendukung keputusan-keputusannya mas alvin?

A : Biasanya kalo mau ngapain gitu, saya Cuma info ke dia, ya dia pasti nanyanya balik. Belakangan ini sih, saya ngerasa apa yang saya usulkan lumayan didukung gitu., (DK1) mungkin dia juga udah percaya juga sama saya semenjak kejadian saya bisa masukin ke luar pulau. Ya walaupun dia tetep tanya-tanya tapi di akhir dia tetep dukung.

K : Nah, mas alvin pernah ngga sih ngambil keputusan, dan ternyata salah keputusannya, nah itu papanya mas alvin gimana responnya?

A : Ya tetep aja agak marah juga. Ya tapi marahnya dalam pengertian lebih ke nasehatin ya. Nah waktu itu dia nasehatin kayak “yaudah dibilangin ya jangan beli” gitu. Ga sampe frontal lah marahnya, lebih nasehatin gitu dia.

- K : Tapi untuk keputusan-keputusan selanjutnya tetep disupport lagi kan?
- A : Iya iya, layak kemaren sih kayak gitu, dia Cuma *warning* doang sih, tapi selanjutnya sih tetep sih di dukung. (DK2)
- K : Berati salah tetep disupport lah ya?
- A : Iya, yang saya rasain sih gitu sekarang (DK3)
- K : Nah gimana nih sikapnya papanya mas alvin kalo mas alvin dirasa kurang berkembang nih? Apa akan di rubah cara mentoringnya atau di bimbing dengan cara yang beda gitu?
- A : Kalo lagi kayak gitu sih lebih ke diskusi aja sama papa, kayak misalnya lagi penuh barang ga keluar-keluar, ya paling diskusi sih baiknya gimana. Kayak lebih *brainstorming* lah ya. Tapi kalo sampe memberikan pelatihan dan pendidikan gitu ngga sih. (TPP1)
- K : Apakah ada pertimbangan ngga sih dari papanya mas alvin untuk merekrut profesional nih dari luar kalo katakanlah mas alvin belum siap untuk ngelanjutin?
- A : Menurut saya sih ngga ya, mengingat *scoop* dan kompleksitas bisnisnya, menurut saya sih ngga. Menurut saya dia belum terpikir. Karena daripada merekrut profesional, dia lebih milih *handle* sendiri. (TMP1)
- K : Gimana sih peran dari perusahaan dalam mempersiapkan mas alvin?
- A : Kalo perusahaan dalam mempersiapkan saya sih cukup oke gitu. Cukup terbuka juga, jadi gaada hambatan-hambatannya, karyawan-karyawan juga *support* banget juga. (PP1)
- K : Nah sebenarnya untuk gantiin posisinya papanya mas alvin butuh *skill* apa aja sih?
- A : Yang pertama sih *managing people* karena ngga gampang untuk mengatur “karyawan kasar”. Berhadapan sama mereka itu susah loh, ngga kayak berhadapan sama karyawan astra. Kalo sama mereka itu visi dan frekuensi pembicaraannya udah beda banget. Nah itu menurut saya, saya juga harus latih itu terus. Karena itu yang bikin mereka nurut, yang bikin mereka satu visi sama kita. Karena ngga gampang gitu ngatur mereka, mereka orientasinya hanya ke uang. (MP1) Secara kebiasaan pun menurut saya, kalo bicara orang sunda agak kurang baik. Etos kerjanya semauanya mereka. Jauh dari orang jawa, yang menurut saya etos kerjanya jauh lebih bagus menurut saya.  
Yang kedua *communication skill* itu penting, karena berhubungan dengan *buyer* kita. (CS1) Karena variatif, ada yang umurnya se papa saya, ada yang

umurnya dibawah saya, kalo yang seumuran sih ga masalah, kalo yang lebih tua, kita harus kurang lebih tau nih kebutuhan dia itu apa sih, *habitnya* kayak gimana.

Negotiation skill itu juga perlu menurut saya. Karena itu berhubungan dengan negosiasi dengan *supplier*, apalagi terkait harga, sama *buyer* juga. Negosiasi juga harus perlu dilatih terus ya menurut saya, karena saya jujur juga saya masih kurang disitu. Apalagi sama *buyer*. Selama ini kesannya *powernya* lebih gedean mereka dibanding saya. (NS1) Terutama kalo pas kita ngadepin sama yang usianya jauh lebih tua gitu kan.

Financial skill jelas perlu, karena sampai sekarang saya juga masih harus terus dilatih disitu. Karena itukan terkait modla kita, terus ngebagi pos-posnya kemana aja, dan yang paling sulit adalah kita beli kontan, jual diutang. Itu yang paling pusing, gimana aga *cashflow* kita tetep stabil. (FS1) Tapi jujur untuk *financial* sebagian masih dipegang sama papa untuk sekarang. Tapi *skill* ini itu perlu, kalo saya harus ikut kelas pun, saya juga tertarik untuk kemampuan ini.

Marketing skill juga perlu (MS1), Cuma udah dapet banyak darei astra.

Team building menurut saya mengingat jumlah orang belom sampe ratusan, menurut saya belum lah

Planning boleh lah ya, karena itu berhubungan dengan perencanaan. Menurut saya perlu banget, karena berhubungan dengan misalnya *cashflow* kita segini, kita harus beli barang berapa, itu perlu banget (PS1)

Spesifik sih menurut saya perlu. Cuma itu bisa *learning by doing*, itu mengacu pada jam terbang aja. Tapi emang perlu sih (SS1)

K : Nah kalo di prioritaskan apa aja nih dari yang paling penting ke paling tidak penting

A : Kalo menurut saya sih yang pertama sih *managing* dulu, yang kedua *financial*, yang ketiga *planning skill*, terus yang keempat *negotiation skill* terus ke *marketing skill* sih kalo menurut saya. Spesifik itu yang terakhir, karena bisa dipelajari sambil jalan, dan udah ada orang yang lebih senior juga di dalam pemilihan bahan baku kayak gitu.

K : Kalo buat peranan keluarga, itu gimana mas? Mulai dari kakek nenek, papa, sama rekan bisnis?

A : Kalo yang berperan banget itu sebeneernya nenek saya karena dulu dia berharap ke saya itu langsung mengambil alih gitu.(PT1) Cuma dia udah keburu meninggal pas saya SMA. Nah dulu SMA belom mikirin tuh masalah gitu, dulu mikirnya SMA, lulus terus kuliah abis itu kerja. Cuma denger-denger dari cerita sodara sering mikirin saya, ini kalo pabrik kalo alvin yang megang mau digimanain ya? Gitu. Jadi dulu dia cerita ke om saya, nenek saya suka cerita ke om saya, terus diceritain ke saya sama om saya. Sebenernya menurut saya, nenek saya menaruh harapan yang cukup besar kepada saya untuk megang pabriknya. Kalo menurut saya harapan dan dorongannya besar, Cuma pada saat itu saya yang belum menyadari.

Kalo kakek saya lebih kayak mirip papa saya, lebih bebasin aja gitu.

K : Kalo papanya mas alvin sendiri gimana?

A : Kalo papa saya lebih menceritakan pengalaman-pengalaman dia. Jadi kayak “kalo mau beli caranya dulu gini gini gini gini”. Dia lebih *sharing* pengalamannya. (MT1)

K : Kalo ada kejadian mas alvin mentok nih, terus tanya ke papanya mas alvin, dia lebih ngasih solusi, *sharing* pengalaman apa gimana mas?

A : Dia lebih ngasih ke solusi sih kalo menurut saya. (MT2)

K : Kalo buat partner bisnis itu gimana mas peranannya?

A : Kalo partner sih sekedar ngasih masukan-masukan sih, sejauh ini sih Cuma itu aja. Ngga sampe ngasih saran yang langsung *impact* ke saya langsung juga. (HD1)

Keterangan :

1. K : *Interviewer*
2. A : *Interviewee*

*Coding* :

1. K1 : Memperkenalkan Pabrik Tapioka Alam Subur kepada generasi penerus
2. K2 : Membiayai pendidikan generasi penerus sampai pendidikan tinggi
3. TK1 : Tidak menuntut generasi penerus
4. TK2 : Memberikan kebebasan untuk menentukan jurusan perguruan tinggi
5. TK3 : Tidak menuntut untuk masuk ke jurusan manajemen
6. IK1 : Memberikan informasi kunci perusahaan kepada generasi penerus terkait SDM, operasional, keuangan dan marketing
7. IK2 : Memberikan laporan keuangan
8. TS : Tidak terdapat perencanaan suksesi secara sistematis dan tertulis
9. TS2 : Tidak mengarahkan secara khusus untuk menjadikan generasi penerus
10. KP1 : Memberikan kepercayaan kepada generasi penerus setelah generasi penerus dapat menjual ke luar pulau dengan kuantitas besar
11. KP2 : Kepercayaan penuh diberikan saat ini
12. PST1 : Merubah sistem remunerasi karyawan
13. DK1 : Keputusan didukung
14. DK2 : Apabila terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan, generasi terdahulu memperingatkan generasi penerus, namun keputusan tetap didukung
15. TPP1 : Tidak terdapat perubahan pola pelatihan

16. TMP1 : Tidak ada pertimbangan untuk merekrut profesional karena *scoop* bisnis belum besar sekali
17. PP1 : Peranan perusahaan cukup positif, namun pelatihan dan pendidikan tidak dibiayai oleh perusahaan
18. MP1 : *Managing People* diperlukan untuk menyamakan visi antara karyawan dengan manajemen
19. CS1 : Diperlukan *communication skill* karena berhubungan dengan konsumen
20. NS1 : *Negotiation skill* diperlukan, saat ini bila terjadi negosiasi, *bergaining power* masih besar di pihak luar
21. FS1 : Diperlukan *financial skill* untuk membagi keuangan berdasarkan pos-posnya dan membuat *cashflow* sehat
22. PS1 : *Planning skill* diperlukan karena berhubungan dengan *cashflow* dan pembelian bahan baku
23. MS1 : Diperlukan *marketing skill*
24. SS1 : *Spesific skill* diperlukan, bisa dipelajari seiring berjalannya waktu
25. PT1 : Nenek dari generasi penerus sangat berharap supaya generasi penerus melanjutkan perusahaan
26. MT1 : *Sharing* pengalaman pribadi oleh ayah dari generasi penerus
27. MT2 : *Mentoring* dengan memberikan solusi
28. HD1 : Partner bisnis memberikan masukan namun tidak terlalu berdampak banyak



Lampiran 2  
Kategorisasi

Transkrip	Coding	Kategori
<p>Cuma kalo misalnya dulu pas liburan kuliah atau apa, ya saya suka diajak main kesana, sedikit banyak ya dia Cuma ngejelasin aja, gitu aja sih sebenarnya.</p> <p>Oh iya jelas kalo itu hehehe</p>	<p>K1, K2</p>	<p>Komitmen terhadap waktu, uang dan tenaga</p>
<p>Sebenarnya <i>basicly</i> dia orangnya nggak terlalu nuntut ya jadi sebenarnya dia terserah</p> <p>Secara khusus banget nggak sih</p> <p>Itu juga terserah sih, dia kasih kebebasan juga</p>	<p>TK1, TK2, TK3</p>	<p>Komitmen terhadap waktu, uang dan tenaga</p>
<p>Informasi-informasi itu yang pertama soal HRD yang kurang lebih aja ya, kayak upah karyawannya dikasih terus cara pembayaran karyawannya seperti apa, kalo dari operasional sih cuma kayak proses produksinya aja sih, Cuma prosesnya itu gini loh. Terus untuk marketingnya lebih ke info-info aja sih, saya Cuma nanya langganan-langganan dulunya siapa aja? Yang dulu sempet kita masukin tapi putus, kalo dari sisi keuangan sedikit di info ya, kurang lebih modal yang diperluin segini nih untuk <i>running</i> bisnis ini. Terus <i>cashflow</i>, laporan</p>	<p>IK1, IK2</p>	<p>Informasi kunci</p>

<p>keuangan ya diinfo sewajarnya aja gitu</p> <p>Saya liat sendiri sih, di catetan ada.</p>		
<p>Enggak ada sih, dia ngga pernah bikin kayak harus masuk bisnis ini tahun sekian, nanti dikembangin sekian sekian, ngga ada sih, dia lebih cenderung <i>selow</i> gitu loh</p> <p>Nggak, jadi dulu ya bebas dia bilang, dia sih sebenarnya agak tergolong bebas ya.</p>	<p>TS1, TS2</p>	<p>Perencanaan suksesi</p>
<p>Kepercayaannya mulai timbul saat saya punya langganan diluar pulau dengan kuantitas yang lumayan banyak.</p> <p>Kalo sekarang lebih dari itu, ada langganan yang jamannya dia sempet ambil terus keputus, terus saya bisa ambil lagi.</p>	<p>KP1, KP2</p>	<p>Kepercayaan terhadap suksesor</p>
<p>Nah keHRD an mumpung masih inget nih, jadi sempet saya rubah sistem remunerasinya, untuk karyawan kasar kayak buruh gitu dia diabayar berdasarkan <i>load</i> kerjaannya, nah sekarang saya ngerubah jadi upahnya harian, jadi mau dia kerja apa nggak kerja tetep dibayar. Sama lembur, dulu hampir ngga pernah lembur, sekarang kalo memang sekiranya diperluin lembur, ya saya lemburin.</p>	<p>PST1</p>	<p>Perencanaan strategis perusahaan</p>

<p>saya ngerasa apa yang saya usulkan lumayan didukung gitu</p> <p>Iya iya, layak kemaren sih kayak gitu, dia Cuma <i>warning</i> doang sih, tapi selanjutnya sih tetep sih di dukung.</p>	DK1, DK2	Dukungan terhadap keputusan
<p>Tapi kalo sampe memberikan pelatihan dan pendidikan gitu ngga sih.</p>	TPP1	Pola pelatihan
<p>Menurut saya sih ngga ya, mengingat <i>scoop</i> dan kompleksitas bisnisnya, menurut saya sih ngga. Menurut saya dia belum terpikir. Karena daripada merekrut profesional, dia lebih milih <i>handle</i> sendiri.</p>	TMP1	Pertimbangan merekrut profesional
<p>Kalo perusahaan dalam mempersiapkan saya sih cukup oke gitu. Cukup terbuka juga, jadi gaada hambatan-hambatannya, karyawan-karyawan juga <i>support</i> banget juga.</p>	PP1	Peranan perusahaan
<p><i>managing people</i> karena ngga gampang untuk mengatur “karyawan kasar”. Berhadapan sama mereka itu susah loh, ngga kayak berhadapan sama karyawan astra. Kalo sama mereka itu visi dan frekuensi pembicaraannya udah beda banget. Nah itu menurut saya, saya juga harus latih itu terus. Karena itu yang bikin mereka nurut, yang bikin mereka satu visi sama kita. Karena ngga gampang gitu ngatur</p>	MP1	<i>Skill</i> yang dibutuhkan

mereka, mereka orientasinya hanya ke uang.		
<i>communication skill</i> itu penting, karena berhubungan dengan <i>buyer</i> kita.	CS1	
<i>Negotiation skill</i> itu juga perlu menurut saya. Karena itu berhubungan dengan negosiasi dengan <i>supplier</i> , apalagi terkait harga, sama <i>buyer</i> juga. Negosiasi juga harus perlu dilatih terus ya menurut saya, karena saya jujur juga saya masih kurang disitu. Apalagi sama <i>buyer</i> . Selama ini kesannya <i>powernya</i> lebih gedean mereka dibanding saya.	NS1	
<i>Financial skill</i> jelas perlu, karena sampai sekarang saya juga masih harus terus dilatih disitu. Karena itu terkait modal kita, terus ngebagi pos-posnya kemana aja, dan yang paling sulit adalah kita beli kontan, jual diutang. Itu yang paling pusing, gimana aga <i>cashflow</i> kita tetep stabil.	FS1	
<i>Planning</i> boleh lah ya, karena itu berhubungan dengan perencanaan. Menurut saya perlu banget, karena berhubungan dengan misalnya <i>cashflow</i> kita segini, kita harus beli barang berapa, itu perlu banget	PS1	

<i>Marketing skill</i> juga perlu	MS1	
Spesifik sih menurut saya perlu. Cuma itu bisa <i>learning by doing</i> , itu mengacu pada jam terbang aja. Tapi emang perlu sih	SS1	
Kalo yang berperan banget itu sebeneernya nenek saya karena dulu dia berharap ke saya itu langsung mengambil alih gitu.	PT1	<i>Protectors</i>
Kalo papa saya lebih menceritakan pengalaman-pengalaman dia. Jadi kayak “kalo mau beli caranya dulu gini gini gini gini”. Dia lebih <i>sharing</i> pengalamannya.  Dia lebih ngasih ke solusi sih kalo menurut saya.	MT1, MT2	<i>Mentors</i>
Kalo partner sih sekedar ngasih masukan-masukan sih, sejauh ini sih Cuma itu aja. Ngga sampe ngasih saran yang langsung <i>impact</i> ke saya langsung juga.	HD1	<i>Hombres d'affaires</i>

Lampiran 3  
Form Penilaian Suksesor

No	<i>Skill</i> yang dibutuhkan	<i>Skill</i> suksesor saat ini (1-10)	<i>Skill</i> yang dibutuhkan perusahaan (1-10)	<i>Gap</i> ( <i>Skill</i> yang dibutuhkan perusahaan - <i>Skill</i> suksesor saat ini)
1	<p><i>Managing People</i></p> <p>Keahlian dalam mengelola manusia, termasuk kedisiplinan, delegasi, motivasi dan produktivitas. Dalam tahap ini, pemimpin perusahaan harus dapat membuat perintah yang jelas, delegasi, disiplin, memotivasi karyawannya dan dapat mengukur produktivitas karyawannya.</p>			
2	<p><i>Communication Skill</i></p> <p>Keahlian dalam mengkomunikasikan informasi baik dari level atas sampai ke level bawah, serta keahlian dalam mendengarkan orang lain. Dalam tahap ini pemimpin perusahaan harus dapat menyampaikan informasi yang singkat, padat, jelas dan relevan. Selain itu juga keahlian untuk mendengarkan orang lain.</p>			
3	<p><i>Negotiation Skill</i></p> <p>Memahami proses negosiasi, keahlian menganalisa permasalahan, serta keahlian untuk memberikan solusi yang tidak merugikan kedua belah pihak</p>			

No	<i>Skill</i> yang dibutuhkan	<i>Skill</i> suksesor saat ini (1-10)	<i>Skill</i> yang dibutuhkan perusahaan (1-10)	<i>Gap</i> ( <i>Skill</i> yang dibutuhkan perusahaan - <i>Skill</i> suksesor saat ini)
4	<p><i>Marketing Skill</i></p> <p>Kemampuan dalam mengidentifikasi peluang-peluang dalam bisnis, serta pengetahuan dalam mengelola aktivitas promosi produk.</p>			
5	<p><i>Planning Skill</i></p> <p>Kemampuan dalam menganalisa informasi yang ada di pasar, membuat rencana-rencana strategis untuk mendapatkan keuntungan yang bertumbuh dan stabil.</p>			
6	<p><i>Financial Skill</i></p> <p>Pemahaman atas kondisi keuangan perusahaan, pengelolaan keuangan perusahaan, serta kemampuan menganalisa arus <i>cash flow</i> dan <i>financial statement</i>.</p>			
7	<p><i>Spesific skill</i></p> <p>Keahlian-keahlian spesifik yang dibutuhkan secara khusus yang berhubungan dengan bisnis.</p>			

Total Skor yang dibutuhkan perusahaan : \_\_\_\_\_  
Total Skor yang dimiliki oleh suksesor sekarang : \_\_\_\_\_  
Kesenjangan : \_\_\_\_\_  
Upaya untuk memperkecil kesenjangan : \_\_\_\_\_

Upaya untuk memperkecil kesenjangan	Target	Tanggal mulai	Tanggal Selesai	Status