



## **PERAN ENTREPRENEURIAL COMPETENCE GENERASI PENERUS DALAM MENGATASI STAGNASI BISNIS DAN MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA BAKSO**

**Alif Muhamad Irvansyah<sup>1</sup>, Rina Madyasari<sup>2</sup>, Alfin Nur Arifah<sup>3</sup>, Ardhiansyah<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Cipasung Tasikmalaya

Email: [alifirvansyah20@gmail.com](mailto:alifirvansyah20@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*This study examines the role of entrepreneurial competence among successor generations in overcoming business stagnation and enhancing the competitiveness of a family-owned meatball (bakso) business in Singaparna District, Tasikmalaya Regency. The research employed a qualitative case study approach involving three key informants: the business founder (Mr. Sukiyo) and two successor generations (Mr. Wawan and Mr. Purwanto). Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña (2014) through source and method triangulation. The findings indicate that the entrepreneurial competence of the successor generations is relatively strong in terms of opportunity identification and daily operational management, but remains weak in product innovation, digital marketing, and financial literacy. Business stagnation is influenced by limited innovation, the absence of structured financial records, and the increasing competition within the local culinary business sector. Nevertheless, the business maintains its competitiveness through the authenticity of its recipe and long-term customer loyalty across generations. The stagnation of the business indicates a tendency toward an autonomy crisis, where business management remains largely centralized under the founder, limiting the successors' opportunities for decision-making and innovation development.*

**Keywords:** *Business Stagnation; Competitive Advantage; Entrepreneurial Competence; Family Business; Succession*

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini mengkaji peran entrepreneurial competence generasi penerus dalam mengatasi stagnasi bisnis dan meningkatkan daya saing usaha bakso keluarga di Kecamatan Singaparna, Kabupaten Tasikmalaya. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan tiga informan kunci, yaitu pendiri usaha (Bapak Sukiyo) dan dua generasi penerus (Bapak Wawan dan Bapak Purwanto). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) dengan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa entrepreneurial competence generasi penerus relatif baik pada aspek identifikasi peluang dan operasional harian, namun masih lemah pada inovasi produk, pemasaran digital, dan literasi keuangan. Stagnasi usaha dipengaruhi oleh rendahnya inovasi, belum adanya pencatatan keuangan yang terstruktur, serta meningkatnya persaingan usaha kuliner lokal. Daya saing usaha tetap bertahan melalui keunggulan resep autentik dan loyalitas pelanggan lintas generasi. Stagnasi usaha menunjukkan indikasi krisis otonomi, yaitu kondisi ketika pengelolaan usaha masih cenderung terpusat pada pendiri sehingga ruang pengambilan keputusan dan pengembangan inovasi generasi penerus belum berjalan secara optimal.*

**Kata Kunci:** *Bisnis Keluarga; Daya Saing; Entrepreneurial Competence; Stagnasi Bisnis; Suksesi*



## PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan salah satu penopang penting perekonomian lokal di Indonesia, khususnya pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) kuliner tradisional. Banyak usaha kuliner keluarga mampu bertahan lintas generasi dan menjadi sumber penghidupan yang berkelanjutan bagi anggota keluarga. Namun demikian, tidak sedikit usaha keluarga yang mengalami stagnasi usaha, yaitu kondisi ketika pertumbuhan bisnis terhambat akibat keterbatasan inovasi, sumber daya manusia, serta rendahnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar dan persaingan usaha (Tambunan, 2021). Kondisi stagnasi tersebut tidak hanya mengancam keberlangsungan usaha, tetapi juga menunjukkan adanya permasalahan dalam proses regenerasi dan pengembangan kapasitas kewirausahaan generasi penerus.

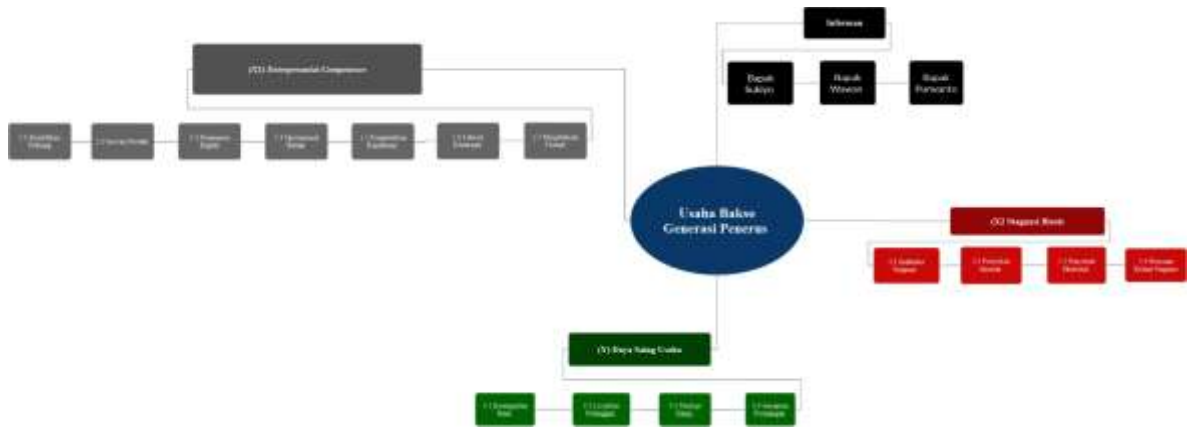
Fenomena stagnasi bisnis keluarga secara konkret terlihat pada usaha bakso keluarga Bapak Sukiyo di Kecamatan Singaparna, Kabupaten Tasikmalaya. Usaha yang telah berjalan lebih dari empat dekade ini memiliki tiga cabang yang dikelola dalam jejaring bisnis keluarga. Cabang utama dikelola langsung oleh Bapak Sukiyo di Pasar Singaparna, sedangkan cabang lainnya dikelola oleh generasi penerus, yaitu Bapak Wawan di kawasan dekat Pesantren KHZ Musthafa sejak tahun 2022 dan Bapak Purwanto di Jalan Doser sejak tahun 2015. Meskipun usaha telah berkembang melalui pembukaan beberapa cabang, sejak tahun 2022 belum terjadi penambahan cabang baru, kapasitas produksi cenderung stagnan, inovasi produk masih terbatas, dan pemanfaatan pemasaran digital belum dilakukan secara optimal. Kondisi tersebut terjadi di tengah meningkatnya intensitas persaingan usaha kuliner di Kecamatan Singaparna. Data Open Data Kabupaten Tasikmalaya (2024) menunjukkan bahwa jumlah UMKM berizin di Kecamatan Singaparna meningkat dari 144 unit pada tahun 2021 menjadi 709 unit pada tahun 2024 atau meningkat lebih dari empat kali lipat. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa persaingan usaha lokal semakin kompetitif sehingga menuntut pelaku UMKM untuk lebih adaptif dan inovatif dalam mempertahankan daya saing usaha.

Keberlanjutan bisnis keluarga sangat dipengaruhi oleh kualitas proses regenerasi, khususnya sejauh mana generasi penerus memiliki *entrepreneurial competence* yang memadai. McClelland (1961) mendefinisikan *entrepreneurial competence* sebagai kumpulan karakteristik psikologis yang membedakan wirausahawan berhasil, seperti dorongan berprestasi, kemampuan mengidentifikasi peluang, keberanian mengambil risiko yang terukur, serta tanggung jawab terhadap hasil usaha. Dalam konteks bisnis keluarga, kompetensi tersebut menjadi faktor penting yang menentukan kemampuan generasi penerus dalam mengembangkan usaha secara berkelanjutan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *entrepreneurial competence* memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja dan daya saing UMKM keluarga (Firdausiah et al., 2024; Avianti et al., 2024). Di sisi lain, Greiner (1972) menjelaskan bahwa setiap fase pertumbuhan organisasi akan menghadapi krisis tertentu yang harus diselesaikan agar usaha dapat terus berkembang. Dalam konteks usaha bakso keluarga Bapak Sukiyo, kondisi stagnasi yang terjadi dapat dipahami sebagai bentuk krisis otonomi, yaitu ketika kewenangan strategis masih terpusat pada pendiri sehingga ruang pengambilan keputusan generasi penerus menjadi terbatas.

Kajian mengenai *entrepreneurial competence* pada UMKM selama ini lebih banyak berfokus pada pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja usaha melalui pendekatan kuantitatif. Penelitian terdahulu umumnya menempatkan generasi penerus sebagai aktor individual sehingga belum banyak menjelaskan dinamika hubungan antara pendiri dan generasi penerus dalam proses pengembangan bisnis keluarga. Selain itu, kajian mengenai stagnasi usaha keluarga pada sektor kuliner tradisional masih relatif terbatas, khususnya yang membahas bagaimana keterpusatan kendali pendiri dapat membatasi ruang

inovasi generasi penerus sebagai bentuk krisis otonomi dalam perspektif pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan kualitatif dengan mengeksplorasi peran *entrepreneurial competence* generasi penerus dalam mengatasi stagnasi bisnis keluarga pada usaha bakso di Kecamatan Singaparna.

Model konseptual penelitian ini disajikan pada Gambar 1, yang memetakan tiga konstruk utama yaitu Entrepreneurial Competence, Stagnasi Bisnis, dan Daya Saing Usaha beserta dimensi-dimensinya dan sumber data dari ketiga informan kunci.



Sumber: Dikembangkan oleh peneliti (2026)

**Gambar 1. Model Penelitian Entrepreneurial Competence, Stagnasi Bisnis, dan Daya Saing Usaha Bakso Keluarga**

Berdasarkan model di atas, *Entrepreneurial Competence* dioperasionalkan melalui tujuh dimensi: identifikasi peluang, inovasi produk, pemasaran digital, operasional harian, pengambilan keputusan, literasi keuangan, dan pengetahuan formal. Stagnasi Bisnis diidentifikasi melalui empat dimensi: indikator stagnasi, penyebab internal, penyebab eksternal, dan rencana keluar stagnasi. Daya Saing Usaha dilihat melalui empat dimensi: keunggulan rasa, loyalitas pelanggan, strategi harga, dan respons terhadap ancaman persaingan (Porter, 1985; Utami et al., 2023).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam makna, proses, dan dinamika *entrepreneurial competence* generasi penerus dalam konteks bisnis keluarga. Fokus tersebut menuntut eksplorasi kontekstual yang tidak dapat dijelaskan melalui pengukuran statistik (Creswell & Creswell, 2018). Metode studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu unit kasus yang memiliki karakteristik spesifik, yaitu jaringan bisnis bakso keluarga yang berkembang dalam satu garis suksesi selama lebih dari empat dekade (Yin, 2018). Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara generasi pendiri dan generasi penerus dalam menghadapi stagnasi usaha keluarga.

Penelitian dilaksanakan di Kecamatan Singaparna, Kabupaten Tasikmalaya pada bulan April–Mei 2026. Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan usaha serta posisi dalam proses suksesi bisnis keluarga. Informan pertama adalah Bapak Sukiyo selaku pendiri usaha yang berjualan sejak tahun 1980 di Pasar Singaparna dengan kapasitas produksi sekitar 150 porsi per hari. Informan kedua adalah



Bapak Wawan sebagai generasi penerus yang membuka cabang di kawasan dekat Pesantren KHZ Musthafa sejak tahun 2022 dengan kapasitas sekitar 100 porsi per hari. Informan ketiga adalah Bapak Purwanto sebagai generasi penerus yang mengelola cabang di Jalan Doser sejak tahun 2002 dengan kapasitas sekitar 80 porsi per hari. Jumlah informan dianggap memadai karena ketiga orang ini menunjukkan keterwakilan dan keterulangan informasi serta mampu memberikan kedalaman data sesuai kebutuhan penelitian studi kasus.

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan menggunakan pedoman wawancara yang dikembangkan berdasarkan fokus penelitian dan dimensi kajian *entrepreneurial competence*. Observasi dilakukan di seluruh lokasi usaha untuk mengamati secara langsung aktivitas operasional, pola interaksi kerja, serta praktik pengelolaan usaha sehari-hari. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap catatan usaha, foto lokasi, serta data sekunder yang relevan dengan penelitian. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi antar informan, triangulasi metode melalui pencocokan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta konfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan konsistensi interpretasi data.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui tahapan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan secara berulang selama proses penelitian. Pada tahap kondensasi data, peneliti melakukan seleksi, pengkodean, dan penyederhanaan informasi yang relevan dari hasil wawancara dan observasi. Data yang telah dikategorikan kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik berdasarkan fokus penelitian sehingga memudahkan proses interpretasi. Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan secara bertahap dengan terus membandingkan temuan lapangan dan hasil triangulasi untuk memastikan validitas data penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Informan dan Baseline Stagnasi

Ketiga informan dihubungkan oleh satu resep autentik yang dikembangkan Bapak Sukiyo dan ditransfer melalui proses magang informal sebelum generasi penerus membuka cabang mandiri. Tabel 1 menyajikan profil singkat ketiga informan.

**Tabel 1.**  
**Profil Informan Penelitian**

No	Nama	Peran	Lokasi Usaha	Tahun Mulai Mengelola	Lama Usaha
1	Bapak Sukiyo	Pendiri/Generasi Pertama	Pasar Singaparna	1980	±45 tahun
2	Bapak Wawan	Generasi Kedua	Jl. KHZ. Musthafa	2022	4 tahun
3	Bapak Purwanto	Generasi Kedua	Jl. Doser	2015	±11 tahun

*Sumber: Data lapangan, 2026*

Kondisi stagnasi usaha pada ketiga cabang juga dikonfirmasi oleh Bapak Sukiyo selaku pendiri usaha. Menurut beliau, sejak tahun 2022 usaha tidak mengalami perkembangan yang signifikan, baik dari sisi pembukaan cabang baru maupun jumlah pelanggan.



*“Sejak sekitar tahun 2022 ke sini, tidak ada cabang baru yang buka. Tiga tempat yang ada sekarang sudah berjalan, tapi tidak berkembang ke mana-mana. Jumlah pembeli juga tidak banyak berubah.”*

*(Bapak Sukiyo, wawancara, April 2026)*

Kondisi tersebut menunjukkan adanya stagnasi internal dalam pengembangan usaha keluarga. Temuan ini sejalan dengan pandangan Tambunan (2021) yang menyatakan bahwa keterbatasan pengembangan usaha dan kemampuan adaptasi menjadi salah satu hambatan pertumbuhan UMKM keluarga. Di sisi lain, jumlah UMKM berizin di Kecamatan Singaparna meningkat dari 144 unit pada tahun 2021 menjadi 709 unit pada tahun 2024, sehingga persaingan usaha kuliner semakin kompetitif.

### **Entrepreneurial Competence Generasi Penerus Identifikasi Peluang.**

Kedua generasi penerus menunjukkan kemampuan mengidentifikasi peluang usaha berdasarkan kondisi lingkungan sekitar. Bapak Wawan memilih membuka cabang di dekat kawasan pesantren karena melihat potensi pasar dari kalangan santri dan masyarakat sekitar. Sementara itu, Bapak Purwanto memanfaatkan meningkatnya aktivitas konsumen di sekitar Coffed-19 dengan memperpanjang jam operasional hingga malam hari.

*“Sebagian besar adalah santri dan masyarakat sekitar pesantren yang terbiasa makan sederhana tapi ingin yang enak serta terjangkau. Saya melihat peluang di sana dan tidak perlu tempat mewah, yang penting rasa dan keramahan.”*

*(Bapak Wawan, wawancara, April 2026)*

*“Ketika Coffed-19 dibuka dan mulai ramai, saya sadar pengunjungnya bisa jadi pelanggan saya juga. Akhirnya saya membuka lapak sampai malam. Itu cara saya membaca peluang dari yang ada di sekitar.”*

*(Bapak Purwanto, wawancara, April 2026)*

Kemampuan identifikasi peluang yang ditunjukkan generasi penerus mencerminkan salah satu karakteristik kewirausahaan menurut McClelland (1961), yaitu kemampuan mengenali dan memanfaatkan peluang usaha dalam lingkungan bisnis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Firdausiah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kemampuan membaca peluang pasar berkontribusi terhadap pengembangan dan keberlanjutan usaha keluarga.

### **Inovasi Produk.**

inovasi produk pada generasi penerus terlihat dari perbedaan upaya pengembangan usaha, di mana Bapak Wawan mencoba menambah variasi produk, sedangkan Bapak Purwanto tidak melakukan inovasi tambahan.

*“Pak Wawan pernah mencoba menambah menu mie ayam, bisa bertahan cukup lama, tapi karena konsumen lebih tertarik kepada bakso yang menjadikan penjualan mie ayam ditiadakan. Sedangkan Pak Purwanto tidak melakukan inovasi sama sekali.”*

*(Bapak Sukiyo, wawancara, April 2026)*



Kemampuan inovasi produk yang ditunjukkan generasi penerus mencerminkan adanya upaya pengembangan usaha melalui penambahan variasi produk. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Drucker (1985) yang menyatakan bahwa inovasi merupakan upaya menciptakan peluang baru dalam kegiatan usaha.

### **Pemasaran Digital.**

Kemampuan pemasaran digital pada generasi penerus terlihat dari pemanfaatan media digital dalam mendukung usaha. Bapak Wawan mulai menggunakan WhatsApp Business untuk menerima pesanan dan berencana memanfaatkan layanan *online food delivery* untuk memperluas jangkauan pelanggan.

*“Saya sudah buka akun WhatsApp Business untuk menerima pesanan, meski belum ramai. Yang saya ingin coba tapi belum sempat adalah mendaftarkan ke GoFood atau GrabFood.”*

*(Bapak Wawan, wawancara, April 2026)*

Temuan tersebut menunjukkan adanya upaya adaptasi teknologi sebagai bagian dari *entrepreneurial competence* dalam mendukung pemasaran usaha keluarga. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Kotler (2017) yang menekankan pentingnya pemanfaatan media digital dalam kegiatan pemasaran usaha.

### **Literasi Keuangan.**

Kemampuan literasi keuangan pada generasi penerus terlihat dari adanya upaya pengelolaan keuangan usaha yang lebih terstruktur. Bapak Wawan mulai melakukan pencatatan keuangan harian secara sederhana, sedangkan pengelolaan keuangan pada usaha Bapak Purwanto masih dilakukan berdasarkan ingatan.

*“Saya juga mulai mencatat keuangan harian secara sederhana, yang sebelumnya tidak pernah saya lakukan.”*

*(Bapak Wawan, wawancara, April 2026)*

*“Soal pembukuan saya belum melakukannya, hanya ingat-ingat saja”*

*(Bapak Purwanto, wawancara, April 2026)*

Temuan tersebut menunjukkan adanya perbedaan kemampuan pengelolaan keuangan antar generasi penerus dalam menjalankan usaha keluarga. Upaya pencatatan keuangan yang dilakukan Bapak Wawan mencerminkan adanya pengelolaan usaha yang lebih terencana sebagai bagian dari *entrepreneurial competence*. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Lusardi dan Mitchell (2014) yang menekankan pentingnya literasi keuangan dalam mendukung pengambilan keputusan usaha.

### **Pengetahuan Formal.**

Kemampuan penerapan pengetahuan formal pada generasi penerus terlihat dari pemanfaatan pemahaman segmentasi pasar dan keinginan untuk mempelajari strategi pengembangan usaha secara lebih mendalam.

*“Yang paling berguna adalah pemahaman saya soal segmentasi pasar. Saya bisa memetakan siapa pelanggan utama saya dan menyesuaikan produk dengan kebutuhan mereka.”*



(Bapak Wawan, wawancara, April 2026)

Temuan tersebut menunjukkan adanya penerapan pengetahuan kewirausahaan dalam pengelolaan usaha keluarga. Kondisi ini sejalan dengan *Human Capital Theory* Becker (1964) yang menekankan pentingnya pengetahuan dan keterampilan dalam pengembangan usaha.

#### **Stagnasi Bisnis:**

Stagnasi pada ketiga unit usaha terlihat dari tidak adanya perkembangan penjualan yang signifikan serta belum adanya pembukaan cabang baru dalam beberapa tahun terakhir.

*“Sejak sekitar tahun 2022 ke sini, tidak ada cabang baru yang buka. Tiga tempat yang ada sekarang sudah berjalan, tapi tidak berkembang ke mana-mana.”*

(Bapak Sukiyo, wawancara, April 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa usaha berada pada kondisi pertumbuhan yang relatif stagnan. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Greiner (1972) yang menjelaskan bahwa stagnasi organisasi ditandai oleh terbatasnya perkembangan usaha dalam jangka waktu tertentu.

#### **Rencana Keluar Stagnasi.**

Upaya keluar dari stagnasi terlihat dari adanya rencana pengembangan usaha melalui pemanfaatan pemasaran digital. Bapak Wawan berencana menggunakan media sosial dan platform pesan antar untuk memperluas jangkauan pasar.

*“Saya ingin aktifkan media sosial buat konten foto dan video yang menarik tentang proses pembuatan bakso dan suasana warung. Dan saya mau mendaftar ke platform pesan antar.”*

(Bapak Wawan, wawancara, April 2026)

Temuan tersebut menunjukkan adanya orientasi pengembangan usaha melalui adaptasi teknologi digital sebagai bagian dari *entrepreneurial competence*. Kondisi ini sejalan dengan Rogers (2003) yang menjelaskan bahwa adopsi inovasi terjadi ketika pelaku usaha mulai memanfaatkan teknologi baru dalam aktivitas bisnisnya.

#### **Daya Saing Usaha**

##### **Keunggulan Rasa dan Loyalitas Pelanggan.**

Ketiga unit usaha memiliki daya saing yang dibangun melalui keunggulan produk dan hubungan pelanggan yang telah terbentuk dalam jangka panjang.

*“Rasa. Itu yang utama. Resep dari saya sudah teruji selama 45 tahun dan pelanggan setia kami sudah seperti keluarga sendiri. Orang-orang tua di Singaparna sudah mengenal bakso kami sejak kecil, dan mereka membawa anak dan cucunya. Kepercayaan itu tidak bisa dibeli.”*

(Bapak Sukiyo, wawancara, April 2026)

Hal ini sejalan dengan konsep keunggulan diferensiasi yang menekankan pentingnya keunikan dan konsistensi produk dalam membangun daya saing. Kondisi tersebut sesuai dengan teori Porter (1985) bahwa keunggulan kompetitif dapat tercipta melalui diferensiasi



yang sulit ditiru, terutama melalui loyalitas pelanggan. Temuan ini terlihat dari resep bakso yang teruji selama 45 tahun serta loyalitas pelanggan lintas generasi yang terus mempercayai produk tersebut.

**Entrepreneurial Competence dan Stagnasi Usaha dalam Perspektif Model Greiner**

Melalui lensa Model Pertumbuhan Organisasi Greiner (1972), kondisi usaha bakso keluarga ini dapat digunakan sebagai alat analisis untuk memahami dinamika pengelolaan usaha yang masih dipengaruhi oleh peran sentral pendiri. Model ini membantu memetakan karakteristik pengelolaan usaha pada aspek kendali, inovasi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia, sehingga dapat terlihat kecenderungan struktur organisasi yang terbentuk dalam praktik sehari-hari.

**Tabel 2.**

**Pemetaan Kondisi Usaha ke dalam Model Pertumbuhan Greiner (1972)**

<b>Dimensi</b>	<b>Fase Direktif (Kondisi Saat Ini)</b>	<b>Kecenderungan Fase Delegasi</b>
Kendali	Terpusat pada pendiri (Bapak Sukiyo)	Mulai terdistribusi kepada generasi penerus
Inovasi	Berbasis standar resep pendiri	Mulai ada ruang inovasi terbatas bagi generasi penerus
Keuangan	Belum terdokumentasi secara formal	Menuju sistem pencatatan yang lebih terstruktur
Pemasaran	Mengandalkan word-of-mouth	Mulai berkembang ke arah pemasaran digital
SDM	Dikelola secara sederhana oleh keluarga inti	Berpotensi berkembang dengan pembagian peran yang lebih jelas

*Sumber: Diolah peneliti berdasarkan Greiner (1972)*

Berdasarkan Tabel 2, kondisi usaha menunjukkan kecenderungan karakteristik yang masih didominasi oleh pola pengelolaan direktif, di mana pengambilan keputusan utama masih terpusat pada pendiri. Meskipun demikian, terdapat indikasi awal pergeseran menuju pola yang lebih delegatif, terutama melalui mulai terlibatnya generasi penerus dalam aktivitas operasional dan pengembangan usaha.

Dalam konteks tersebut, proses transisi belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pada aspek formalisasi sistem usaha serta peningkatan kapasitas generasi penerus, khususnya dalam bidang inovasi dan pemasaran digital. Kedua aspek tersebut menjadi penting agar usaha tidak hanya bergantung pada figur pendiri, tetapi juga memiliki kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis secara berkelanjutan.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa stagnasi usaha bakso keluarga di Kecamatan Singaparna disebabkan oleh keterbatasan internal seperti minimnya inovasi, tidak adanya pencatatan keuangan, serta rendahnya pemanfaatan pemasaran digital, disertai tekanan eksternal berupa meningkatnya persaingan UMKM kuliner. *Entrepreneurial competence* generasi penerus masih bersifat parsial, kuat pada identifikasi peluang dan operasional harian, namun lemah pada aspek inovasi, literasi keuangan, dan pemasaran digital.

Daya saing usaha masih bertahan melalui keunggulan rasa dan loyalitas pelanggan lintas generasi. Namun, berdasarkan Model Greiner (1972), kondisi usaha menunjukkan



kecenderungan fase direktif yang mengarah pada krisis otonomi, di mana dominasi pendiri membatasi ruang inovasi generasi penerus sehingga menghambat perkembangan usaha.

Penguatan kompetensi generasi penerus perlu dilakukan terutama pada aspek digital marketing, literasi keuangan, dan inovasi produk. Selain itu, usaha disarankan mulai mengadopsi pemasaran digital, menerapkan pencatatan keuangan sederhana, serta memberikan delegasi kewenangan secara bertahap kepada generasi penerus agar proses suksesi berjalan lebih efektif. Pendiri juga perlu mendorong pembagian peran yang lebih jelas untuk mempercepat adaptasi usaha terhadap perubahan pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avianti, I., Hendrayati, H., & Prasetyo, T. (2024). Menanamkan Jiwa Kewirausahaan Pada Generasi Muda: Pelatihan Keterampilan Kewirausahaan Untuk Ketahanan Bisnis. *Jurnal Dharma Bhakti Ekuitas*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.52250/p3m.v9i1.772>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Firdausiah, N., Rahayu, S., & Santoso, B. (2024). Pelatihan Penguatan Peran Dan Karakter Generasi Penerus Bisnis Keluarga Pada Pelaku UMKM Gen-Z. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 6(1), 635–641. <http://doi.org/10.55338/jpkmn.v6i1.1.4710>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Open Data Kabupaten Tasikmalaya. (2024). *Data UMKM berizin Kecamatan Singaparna 2021–2024*. Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya. <https://opendata.tasikmalayakab.go.id/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Tambunan, T. T. H. (2021). *UMKM di Indonesia: Perkembangan dan kendala yang dihadapi*. Ghalia Indonesia.
- Utami, R. M., Setiawan, A., & Ramdani, Z. (2023). Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada UMKM Bakso Lava Ummu Akbar Tanjung Morawa. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 9(4), 555–562. <https://doi.org/10.29303/jseh.v9i4.442>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.