

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Roti Dewi

Roti Dewi merupakan usaha roti yang telah berdiri sejak 45 tahun yang lalu. Roti Dewi didirikan pada tahun 1971 oleh seorang kakak beradik yaitu Kartika Husien dan Setiawati Husien di Jalan Pandean Lamper III No 28, Semarang. Roti Dewi menjual berbagai macam roti kering seperti nastar, lidah kucing dan roti basah seperti sus isi fla, dll. Penjualan Roti Dewi dilakukan dengan memanfaatkan tokonya yang terletak di Pandean Lamper dan juga melayani pesanan untuk event seperti pertemuan atau acara wisuda maupun catering. Pada saat pendirian, Roti Dewi memiliki 15 hingga 20 orang karyawan, namun saat ini Roti Dewi hanya memiliki kurang lebih 10 orang karyawan dikarenakan proses pembuatan pada jaman sekarang murni hampir sebagian besar menggunakan alat mesin sehingga tidak membutuhkan karyawan yang terlalu banyak.

4.1.2 Produk Roti Dewi

Roti Dewi pada awal mulanya membuat semprit, eyedrop, dan naastar. Seiring perkembangannya, Roti Dewi kemudian membuat gambir dan sus kering. Sus yang dibuat pada awalnya hanya rasa keju saja, kemudian berkembang menjadi sus corned, sus udang, sus ayam, sus coklat, sus milk choco, dan sus kering (rasa asin).

4.2 Identifikasi Proses Suksesi Roti Dewi

Proses suksesi pada Roti Dewi, Semarang dilakukan dengan beberapa tahap menurut teori Redding yaitu :

4. Tahap awal
5. Involvement
6. Tutorial

Berdasarkan identifikasi dari tiga tahap proses suksesi tersebut, maka dapat diidentifikasi kesiapan suksesor dalam memimpin perusahaan. Identifikasi suksesi dilakukan dengan mengambil kesimpulan dari jawaban beberapa narasumber yaitu :

1. Nama : Kartika Husien (OH Gwat Nio)
- Jabatan : Direktur Utama
- Usia : 80 tahun



Jenis Kelamin : Perempuan

Pendidikan terakhir : SMP

2. Nama : Amelia Listiani Halim

Jabatan : Suksesor

Usia : 49 tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Pendidikan terakhir : S1

3. Nama : Dewiyani Setiabudi

Jabatan : Suksesor

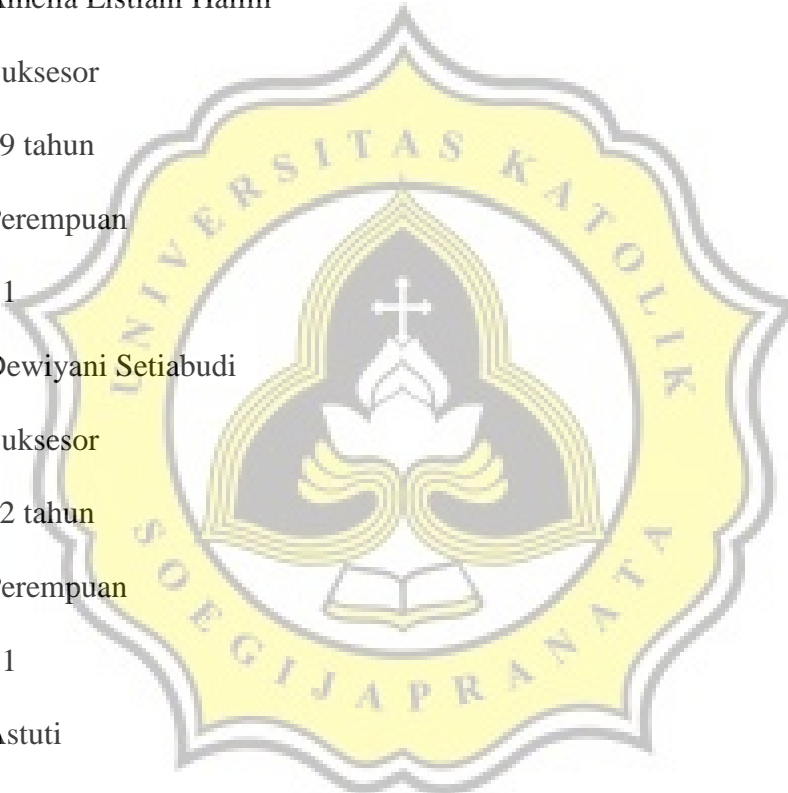
Usia : 52 tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Pendidikan terakhir : S1

4. Nama : Astuti

Jabatan : Karyawan



Usia : 35 tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Pendidikan terakhir : SMK

5. Nama : Enik Sumiati

Jabatan : Karyawan

Usia : 39 tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Pendidikan terakhir : SMK



4.2.1 Tahap Awal

Tahap awal merupakan prosedur penyiapan suksesor Roti Dewi. Indikator dari tahap awal ini adalah :

4) Perkenalan informal dengan bisnis keluarga

Anak mendengar pada saat orang tua berbicara mengenai bisnis rotinya pada saat makan keluarga, mitra bisnis dan pertemuan lainnya.

5) Mengetahui norma sosial

Orang tua mengajak anak ke tempat kerja (Roti Dewi) untuk mengenal karyawan-karyawan dan mengetahui bagaimana orang tua bersikap pada karyawan.

6) Mengetahui pentingnya kepercayaan antara mitra bisnis

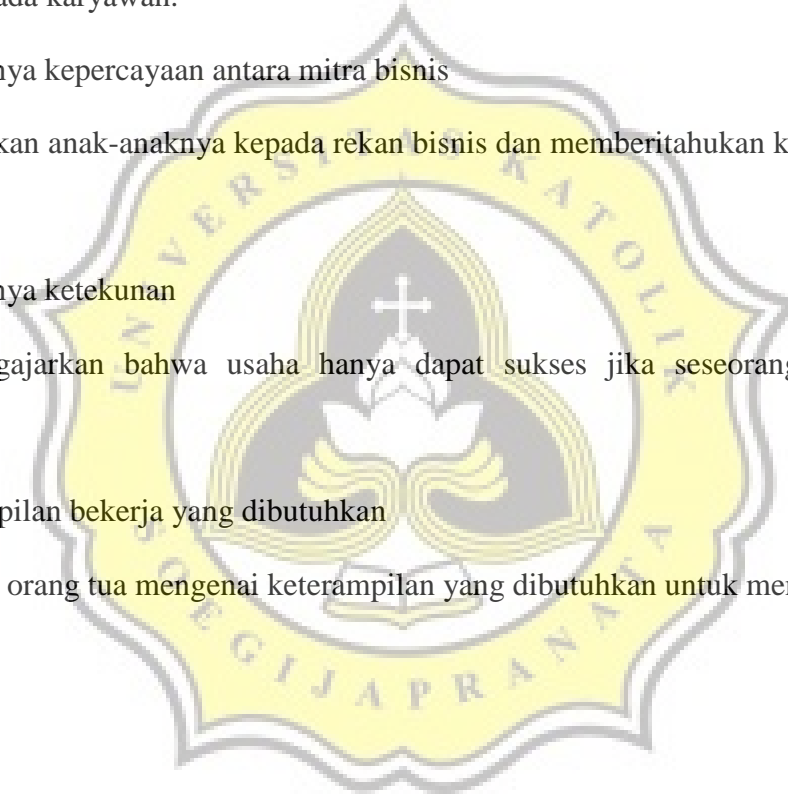
Orang tua mengenalkan anak-anaknya kepada rekan bisnis dan memberitahukan kepada mereka tentang pentingnya rekan bisnis tersebut.

7) Mengetahui pentingnya ketekunan

Pendiri selalu mengajarkan bahwa usaha hanya dapat sukses jika seseorang mau untuk rajin dan tekun dalam mengerjakannya.

8) Mengetahui keterampilan bekerja yang dibutuhkan

Anak mendengarkan orang tua mengenai keterampilan yang dibutuhkan untuk membuat roti.




Tabel 4.1
Tahap Awal Suksesi Roti Dewi

No	Pertanyaan	Jawaban					
Tahap Awal	Direktur Utama	Suksesor 1	Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
Perkenalan informal dengan bisnis keluarga							
1	Bagaimana awal suksesor mengenal bisnis keluarga ini?	Suksesor dapat mengenal bisnis ini sejak kecil yaitu sedari SD kelas 3 sudah membantu berjualan, keliling pasar, memasarkan ke toko-toko, sekolah bahkan kadang di tempat praktek dokter. Amelia dan Dewi sering diajak ke	Suksesor mengenal bisnis keluarga untuk pertama kalinya ketika diajak ke kantor oleh pendiri sewaktu masih SD sekitar kelas 2 dan 3 kemudian diajak ke sekolah-sekolah untuk menitipkan roti-	Suksesor dari kelas 2 SD telah mengetahui bahwa orang tuanya berbisnis roti karena sering diajak ke toko roti untuk bekerja. Pendiri setiap mengajak suksesor ke toko roti selalu menceritakan	-	-	Suksesor dapat mengenal bisnis ini sejak kecil. Semua suksesor sering diajak ke kantor oleh pendiri sehingga mengenal usaha keluarga ini sejak kecil. Hal yang sama juga dilakukan oleh suksesor kepada

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>kantor, pendiri mengajak suksesor sejak kelas 3 SD dan adik pendiri mengajak suksesor ke kantor sejak kelas 2 SD. Di kantor suksesor kemudian diceritakan mengenai roti, pentingnya rasa, resep turun temurun dan sering makan roti bersama untuk mencicipi varian baru, kontrol kualitas dan rasa dan juga bentuk roti yang disukai anak-anak.</p>	<p>rutinya di berbagai kantin sekolah.</p>	<p>pengalamannya berbisnis roti, mengajari cara berjualan, membantu membawakan roti yang akan dijual dan ikut dalam pertemuan bisnis dengan supplier maupun pelanggan.</p>			<p>anak-anaknya yang juga diajak ke kantor untuk bekerja. Sebagai contohnya adalah suksesor sering diajak ikut dalam pertemuan bisnis seperti mendengarkan ketika ibunya bernegosiasi dengan supplier maupun pada saat melayani penjual di toko.</p>


No	Pertanyaan	Jawaban					
2	<p>Bagaimana cara Anda membawa topic bisnis keluarga Anda secara informal? Misalnya pembicaraan pada saat jalan-jalan, di meja makan.</p>	<p>Biasanya kedua calon suksesor mendengarkan ketika direktur utama sedang berbicara dengan suami direktur utama. Keponakan yaitu Dewi yang sekarang ini calon suksesor juga ikut mendengarkan ketika direktur utama sedang berbicara dengan adik direktur utama atau ibu mereka. Pembicaraan dilakukan di berbagai</p>	-	-	-	-	<p>Cara pendiri membawa topic bisnis keluarga pendiri secara informal adalah para suksesor mendengarkan ketika pendiri sedang berbicara dengan suami, adik pendiri maupun rekanan bisnis walaupun secara tidak langsung. Pembicaraan dilakukan di berbagai tempat,</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>tempat, kadang-kadang pada saat makan bersama, kadang pada saat pergi berpiknik bersama-sama. Jadi karena kita sering mengobrol soal bisnis, sehingga pembicaraan bisa dilakukan di manapun.</p>				<p>kadang-kadang pada saat makan bersama, kadang pada saat pergi berpiknik bersama-sama. Jadi karena keluarga sering mengobrol soal bisnis, sehingga pembicaraan bisa dilakukan di manapun. Sebagai contohnya ketika Tahun Baru Imlek dimana semua anggota</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							keluarga berkumpul, maka orang tua dan saudara yang lainnya membicarakan mengenai bisnis rotinya, sehingga otomatis suksesor ikut mendengarkan dan mengikutinya.
3	Bagaimana Anda mengajarkan kepada suksesor mengenai norma-norma dasar dalam bisnis	Direktur utama sedari anak-anak kecil masih SMP selalu menanamkan cara keluarga berbisnis	-	-	-	-	Suksesor diajarkan mengenai norma dasar dalam bisnis keluarga

No	Pertanyaan	Jawaban				
	keluarga?	<p>yang baik kepada anak-anak seperti membantu berjualan di sekolahnya. Anak-anak akan menentukan sendiri target roti yang dapat terjual ke teman-temannya, jika mereka mampu menghabiskan roti sesuai target mereka sendiri maka direktur utama akan memberikan bonus uang saku tambahan. Adik direktur utama juga selalu</p>				<p>dengan cara selalu dinamakan cara keluarga berbisnis yang baik oleh pendiri kepada suksesor. Para suksesor juga dapat belajar dengan melihat contoh pada orang tuanya sehingga mereka secara otomatis dapat meniru dari pendiri yang sudah dewasa</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>mengajarkan hal tersebut dengan keras kepada anak-anaknya seperti harus tersenyum dalam melayani pembeli, sesusah apapun kondisi suksesor, mereka harus tetap menunjukkan wajah yang senang, ramah dan tulus kepada pelanggan. Anak-anak juga dapat belajar dengan melihat contoh pada orang tuanya sehingga mereka</p>				<p>dan berpengalaman. Suksesor selalu diajarkan bahwa pembeli adalah raja dan pembeli senang jika dilayani sendiri oleh pemilik, sehingga kita harus melayani pembeli dengan ramah. Sebagai contohnya adalah suksesor selalu diajarkan untuk tersenyum dalam melayani</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>secara otomatis dapat meniru dari pendiri yang sudah lebih dewasa. Pendiri selalu mengajarkan bahwa pembeli adalah raja dan pembeli senang jika dilayani sendiri oleh pemilik, sehingga suksesor harus melayani pembeli dengan ramah. Selain itu dalam berhubungan dengan supplier, pendiri juga mengajarkan bahwa seharusnya suksesor</p>				<p>pembeli, tidak peduli walaupun pembeli tersebut menjengkelkan dan selalu menawar harga. Penjual harus dapat tersenyum dalam kondisi apapun sehingga konsumen merasa bahwa penjual menghargai mereka.</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>konsisten terhadap janji, tepat waktu dan selalu disiplin dalam melakukan pekerjaannya sehingga dipercaya oleh supplier</p>					
4	<p>Apakah suksesor sering diajak ke kantor oleh pendiri?</p>	<p>Amelia dan Dewi sejak SD sering diajak ke kantor oleh pendiri, minimal seminggu lima kali terutama sepulang sekolah.</p>	<p>Suksesor sering menemani pendiri bekerja di toko roti sejak berumur 8 tahun.</p>	<p>Suksesor sering diajak oleh pendiri ke kantor sejak SD.</p>	<p>Suksesor sejak SD sering diajak ke kantor oleh pendiri</p>	<p>Suksesor sejak SD sering diajak ke kantor oleh pendiri</p>	<p>Suksesor sering diajak ke kantor oleh pendiri sejak SD. Contohnya adalah suksesor diajak ke kantor sedari SD untuk membantu menata roti dan menyajikan di</p>

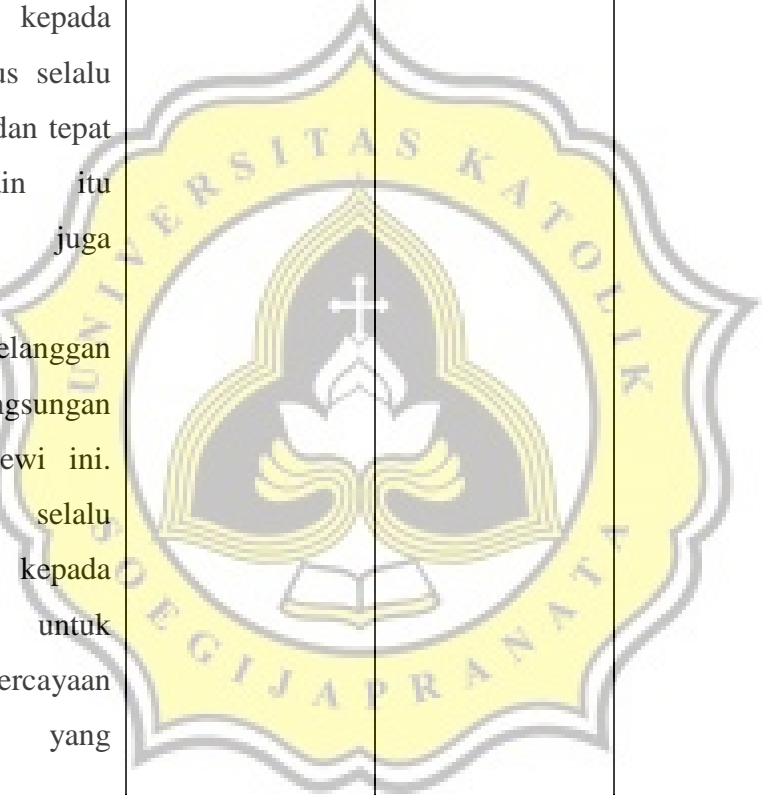
No	Pertanyaan	Jawaban					
							nampan roti.
	Mengenal norma sosial						
5	Apa norma sosial yang menjadi inti dari bisnis keluarga? Bagaimana cara Anda mengajarkan cara memperlakukan orang lain misalnya karyawan dalam bisnis?	Norma sosial yang penting bagi bisnis keluarga adalah menganggap semua orang yang bekerja dengan kita adalah keluarga. Karyawan adalah keluarga kita sehingga kita harus memperlakukan karyawan seperti bagian dari keluarga sendiri. Norma sosial ini mendasari cara memperlakukan karyawan sebagai	Norma sosial yang ditanamkan oleh ibu direktur utama adalah perlakuanlah orang sebagaimana kamu ingin diperlakukan oleh orang lain. Hal ini mengajarkan direktur utama bagaimana harus bersikap kepada karyawan yaitu	Norma sosial yang menjadi esensi bisnis keluarga ini adalah menjadi seorang humanis. Karyawan harus diperlakukan sebagai manusia, sehingga pendekatan yang dilakukan kepada karyawan	-	-	Norma sosial yang penting bagi bisnis keluarga adalah menganggap semua orang yang bekerja dengan kita adalah keluarga. Karyawan adalah keluarga sehingga suksesor harus memperlakukan karyawan seperti bagian dari

No	Pertanyaan	Jawaban				
	<p>bagian dari anggota perusahaan dan juga sebagai anggota keluarga yang tidak terpisahkan dari kehidupan keluarga dan operasional perusahaan. Cara memperlakukan karyawan yang baik adalah dengan menghargai hasil kerja karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, memperhatikan kehidupan pribadi</p>	<p>harus memperlakukan karyawan sebaik mungkin</p>	<p>adalah dari sisi humanis. Karyawan yang merasa “diwongke” akan bekerja lebih baik dan loyal.</p>			<p>keluarga sendiri. Karyawan harus diperlakukan sebagai manusia, sehingga pendekatan yang dilakukan kepada karyawan adalah dari sisi humanis. Karyawan yang merasa “diwongke” akan bekerja lebih baik dan loyal. Sebagai contohnya adalah suksesor diajarkan untuk</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>karyawan seperti menanyakan kabar anak dan istri/suaminya, selain itu juga diberikan reward seperti bonus bagi karyawan yang lembur. Contoh lain adalah mengadakan liburan bersama seluruh keluarga karyawan dan pemilik ke Bali yang dilakukan oleh pendiri untuk menjalin kedekatan dan memberikan penghargaan bagi</p>				<p>memberikan reward kepada karyawan, misalnya memberikan tambahan bonus bagi karyawan yang lembur. Contoh lain adalah mengadakan liburan bersama seluruh keluarga karyawan dan pemilik ke Bali yang dilakukan oleh pendiri untuk menjalin</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
		karyawannya.				kedekatan dan memberikan penghargaan bagi karyawannya.
	Mengetahui pentingnya kepercayaan antara mitra bisnis					
6	Bagaimana Anda mengajarkan kepada suksesor tentang pentingnya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis?	Direktur utama berusaha mengenalkan suksesor kepada mitra bisnis. Direktur utama selalu mengatakan bahwa toko roti tidak akan pernah bertahan tanpa mitra bisnis kita seperti supplier,	-	-	-	Pendiri mengajarkan kepada suksesor tentang pentingnya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis dengan cara berusaha mengenalkan

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>dan pelanggan. Cara memperkenalkan suksesor adalah dengan mengajak suksesor untuk menemui supplier dan meminta supplier untuk menghubungi supplier ketika ada permasalahan sehingga suksesor dan supplier akan saling mengenal. Pendiri juga selalu menekankan kepada suksesor akan pentingnya kepercayaan supplier</p>				<p>suksesor kepada mitra bisnis. Pendiri juga selalu menanamkan bahwa toko roti tidak akan pernah bertahan tanpa mitra bisnis seperti supplier, dan pelanggan. Sebagai contohnya adalah pendiri memperkenalkan suksesor A kepada</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>kepada toko sehingga menegaskan bahwa pembayaran kepada supplier harus selalu tepat waktu dan tepat janji. Selain itu suksesor juga menekankan pentingnya pelanggan bagi keberlangsungan toko roti Dewi ini. Pendiri selalu mengajarkan kepada suksesor untuk menjaga kepercayaan pelanggan yang melakukan pemesanan. Cara</p>				<p>manajemen Sriboga yang mensupply tepung kepada Roti Dewi dan menyatakan bahwa mulai tahun 2008 yang menangani pembelian tepung adalah suksesor A.</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>untuk menjaga kepercayaan pelanggan antara lain adalah dengan menjaga konsistensi rasa roti, melakukan pengiriman tepat waktu, melakukan pengiriman sesuai dengan pesanan pelanggan dan juga memberikan pelayanan yang terbaik dan ramah kepada pelanggan.</p>					
7	Menurut Anda, apa pentingnya mitra bisnis bagi bisnis?	Pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga adalah,	Mitra bisnis sangat penting, karena tanpa	Bisnis keluarga sangat bergantung	-	-	Pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga adalah,

No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>keluarga?Bagaimana cara Anda menjaga kepercayaan dengan rekan bisnis?</p>	<p>tanpa mitra bisnis, bisnis keluarga ini tidak akan bertahan. Seperti pelanggan yang merupakan mitra bisnis Toko Roti Dewi, tanpa pelanggan maka penjualan tidaklah akan lancar. Cara direktur utama menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis adalah dengan cara mempertahankan cita rasa secara konsisten sehingga mampu mempertahankan</p>	<p>mitra bisnis maka pasokan bahan baku akan terhenti dan hal itu akan membuat operasional roti Dewi menjadi terhambat. Cara untuk menjaga kepercayaan mitra kita, kita harus melakukan pembayaran dan pemesanan secara teratur, serta terus untuk berkomunikasi</p>	<p>pada keberadaan mitra bisnis. Mitra bisnis yang konsisten akan menjaga citra rasa roti menjadi konsisten juga. Untuk menjaga kepercayaan dari mitra bisnis, maka kita membutuhkan rasa roti yang konsisten, serta kemauan untuk</p>			<p>tanpa mitra bisnis, bisnis keluarga ini tidak akan bertahan. Seperti pelanggan yang merupakan mitra bisnis Roti Dewi, tanpa pelanggan maka penjualan tidaklah akan lancar. Cara pendiri menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis adalah dengan cara mempertahankan</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>konsumen. Bagi mitra bisnis seperti pemasok, kita selalu menjaga kelancaran pembayaran kepada supplier sehingga mampu membuat supplier mau untuk terus memasok bahan kepada kita</p>	<p>serta membina hubungan baik dengan mitra kita.</p>	<p>berkomunikasi serta menerima kritik dari pelanggan tersebut.</p>			<p>cita rasa secara konsisten sehingga mampu mempertahankan konsumen. Bagi mitra bisnis seperti pemasok, perusahaan selalu menjaga kelancara pembayaran dan pemesanan secara teratur kepada supplier sehingga mampu membuat supplier mau untuk terus</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>memasok bahan kepada Roti Dewi. Bisnis keluarga sangat bergantung pada keberadaan mitra bisnis. Mitra bisnis yang konsisten akan menjaga citra rasa roti menjadi konsisten juga. Untuk menjaga kepercayaan dari mitra bisnis, maka kita membutuhkan rasa roti yang</p>



No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>konsisten, serta kemauan untuk berkomunikasi serta menerima kritik dari pelanggan tersebut. Sebagai contohnya adalah Roti Dewi selalu tetap menggunakan resep klasik yang sudah ada turun temurun sehingga rasa roti tidak berubah dan sesuai dengan selera</p>




No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>konsumen.</p> <p>Untuk menjaga kepercayaan mitra supplier, pendiri selalu memberi contoh kepada suksesor untuk melakukan pembayaran kepada supplier sesuai dengan tempo yang dijanjikan dan tidak ada keterlambatan untuk menjaga kepercayaan supplier.</p>



No	Pertanyaan	Jawaban				
	Mengetahui pentingnya ketekunan					
8	Bagaimana Anda mengajarkan ketekunan dalam berbisnis kepada suksesor?	<p>Direktur utama sedari anak-anak kecil selalu mengajarkan bahwa jika ingin memiliki sesuatu kita harus bekerja keras untuk memperolehnya. Jika sudah bekerja keras tapi belum memperolehnya, yang dapat kita lakukan adalah terus berusaha dan bekerja keras sehingga kita memperolehnya.</p>	-	-	-	<p>Cara pendiri mengajarkan ketekunan dalam berbisnis kepada suksesor adalah sedari suksesor kecil selalu diajarkan bahwa jika ingin memiliki sesuatu kita harus bekerja keras untuk memperolehnya. Jika sudah bekerja keras tapi</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>Ketekunan itulah yang direktur utama tanamkan kepada mereka. Ketekunan hanya dapat ditanamkan melalui pengalaman sehari-hari sebagai contohnya, ketika suksesor berumur 13 tahun, suksesor menginginkan suatu mainan, namun pendiri memberikan syarat kepada suksesor untuk menjual 600 buah roti dalam waktu 1 bulan,</p>				<p>belum memperolehnya, yang dapat dilakukan adalah terus berusaha dan bekerja keras sehingga kita memperolehnya. Ketekunan itulah yang ditanamkan pendiri kepada suksesor. Sebagai contohnya adalah suksesor dapat melihat usaha pendiri untuk mempertahankan</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>jika sanggup melakukannya maka pendiri akan membelikan mainan dalam bulan tersebut. Namun dalam empat bulan pertama suksesor tidak dapat melakukannya sehingga suksesor tidak mendapatkan mainan. Pada bulan kelima ketika suksesor mampu menjual 650 roti dalam satu bulan, barulah pendiri membelikan mainan</p>					<p>usahanya pada saat terjadinya krisis moneter yang hampir membuat bangkrut Roti Dewi. Ketika semakin jarang konsumen yang datang ke toko, maka pendiri berinisiatif untuk berkeliling sendiri, menawarkan door to door, masuk ke kantin-kantin sekolah,</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		untuk suksesor.					kantin-kantin kantor, praktik dokter, rumah sakit serta melayani arisan. Walaupun pada awalnya banyak mendapatkan tolakan, namun hal ini dapat membuat usaha Roti Dewi bertahan bahkan semakin bertumbuh besar.
9	Menurut Anda, apa pentingnya ketekunan dalam	Ketekunan sangat penting dalam bisnis, terutama dalam bisnis	Bisnis butuh ketekunan, karena terkadang	Ketekunan sangat dibutuhkan	-	-	Menurut pendiri, ketekunan sangat penting dalam

No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>berbisnis? Bagaimana tekun menurut Anda?</p>	<p>kita tahu selalu ada naik turunnya. Ketika bisnis turun inilah ketekunan diuji, apakah tetap mau berusaha keras ataukah menyerah begitu saja. Tekun adalah tidak berhenti pada saat ada kesulitan.</p>	<p>kita menemui hambatan. Dengan tekun bekerja maka kita akan mencapai sasaran kita. Tekun adalah tetap berusaha walaupun ada halangan yang menghadang</p>	<p>dalam berbisnis. Bisnis membutuhkan ketekunan yang terus menerus karena bisnis sifatnya selalu berubah-ubah. Tekun adalah terus berusaha walaupun ada kesulitan yang menghalangi bisnis ini.</p>			<p>bisnis, terutama dalam bisnis selalu ada naik turunnya. Ketika bisnis turun inilah ketekunan diuji, apakah tetap mau berusaha keras ataukah menyerah. Tekun adalah tidak berhenti pada saat ada kesulitan. Menurut suksesor, dengan tekun bekerja</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>maka kita akan mencapai sasaran kita. Tekun adalah tetap berusaha walaupun ada halangan yang menghadang. Selain itu menurut suksesor, bisnis membutuhkan ketekunan yang terus menerus karena bisnis sifatnya selalu berubah-ubah. Tekun adalah</p>



No	Pertanyaan	Jawaban					
							terus berusaha walaupun ada kesulitan yang menghalangi bisnis ini.
10	Mengetahui keterampilan bekerja yang dibutuhkan						
	Apa saja keterampilan yang dibutuhkan oleh suksesor agar dapat sukses dalam pekerjaannya?	Keterampilan yang dibutuhkan adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan karyawan, pelanggan dan pemasok. Keterampilan lainnya adalah kemampuan pembukuan, pemasaran dan	Keterampilan yang dibutuhkan adalah kemampuan dalam pengaturan keuangan. Selain itu juga harus mengetahui proses produksi sehingga	Keterampilan yang dibutuhkan oleh suksesor agar sukses adalah kemampuan dalam bidang pemasaran, keuangan, manajemen dan produksi.		-	Keterampilan yang dibutuhkan adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan karyawan, pelanggan dan pemasok. Keterampilan

No	Pertanyaan	Jawaban					
		mengetahui proses serta kualitas produksi.	mengetahui produk yang dibuat oleh roti Dewi sudah sesuai dengan standarnya.				lainnya adalah kemampuan pembukuan dalam pengaturan keuangan, pemasaran dan mengetahui proses serta kualitas produksi sehingga mengetahui produk yang dibuat oleh roti Dewi sudah sesuai dengan standarnya. Sebagai

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>contohnya adalah, suksesor harus maemiliki kemampuan membuat adonan roti tanpa menggunakan mixer, mengetahui kekentalan adonan yang pas, memiliki kemampuan untuk merasakan apakah roti sudah sesuai dengan rasa yang diharapkan,</p>



No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>memiliki kemampuan bernegosiasi dengan supplier dan pelanggan, kemampuan untuk memerintah karyawan dengan tepat.</p>

Sumber : Data Primer, 2017



Berdasarkan hasil jawaban narasumber, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pada tahap awal suksesi Roti Dewi, suksesor dapat mengenal bisnis ini sejak kecilyaitu sedari SD kelas 3 sudah membantu berjualan, keliling pasar, memasarkan ke toko-toko, sekolah bahkan kadang di tempat praktek dokter. Semua suksesor sering diajak ke toko, pendiri mengajak suksesor sejak kelas 3 SD dan adik pendiri mengajak suksesor ke kantor sejak kelas 2 SD. Di toko suksesor kemudian diceritakan mengenai roti, pentingnya rasa, resep turun temurun dan sering makan roti bersama untuk mencicipi varian baru, kontrol kualitas dan rasa dan juga bentuk roti yang disukai anak-anak.

Semua suksesor sering diajak ke toko oleh pendiri sewaktu masih SD sekitar kelas 2 dan 3 kemudian diajak ke sekolah-sekolah untuk menitipkan roti-rotinya di berbagai kantin sekolah sehingga mengenal usaha keluarga ini sejak kecil. Hal yang sama juga dilakukan oleh suksesor kepada anak-anaknya yang juga diajak ke tokountuk bekerja. Sebagai contohnya adalah suksesor sering diajak ikut dalam pertemuan bisnis seperti mendengarkan ketika pendiri setiap mengajak suksesor ke toko roti selalu menceritakan pengalamannya berbisnis roti, mengajari cara berjualan, membantu membawakan roti yang akan dijual dan ikut dalam pertemuan bisnis dengan supplier maupun pelanggan.

Cara pendiri membawa topic bisnis keluarga pendiri secara informal adalah para suksesor mendengarkan ketika pendiri sedang berbicara dengan suami, adik pendiri maupun rekanan bisnis walaupun secara tidak langsung. Pembicaraan dilakukan di berbagai tempat, kadang-kadang pada saat makan bersama, kadang pada saat pergi berpiknik bersama-sama. Jadi karena

keluarga sering mengobrol soal bisnis, sehingga pembicaraan bisa dilakukan di manapun. Sebagai contohnya ketika Tahun Baru Imlek dimana semua anggota keluarga berkumpul, maka orang tua dan saudara yang lainnya membicarakan mengenai bisnis rotinya, sehingga otomatis suksesor ikut mendengarkan dan mengikutinya. Kesempatan lainnya adalah ketika ada perkawinan anggota keluarga dan juga ulang tahun sehingga anggota keluarga membicarakan mengenai perusahaan.

Suksesor diajarkan mengenai norma dasar dalam bisnis keluarga dengan cara selalu ditanamkan cara keluarga berbisnis yang baik oleh pendiri kepada suksesor sejak SMP. Suksesor ditanamkan berbisnis yang baik kepada anak-anak seperti membantu berjualan di sekolahnya. Anak-anak akan menentukan sendiri target roti yang dapat terjual ke teman-temannya, jika mereka mampu menghabiskan roti sesuai target mereka sendiri maka saya akan memberikan bonus uang saku tambahan. Adik saya juga selalu mengajarkan hal tersebut dengan keras kepada anak-anaknya seperti harus tersenyum dalam melayani pembeli, sesusah apapun kondisi suksesor, mereka harus tetap menunjukkan wajah yang senang, ramah dan tulus kepada pelanggan.

Anak-anak juga dapat belajar dengan melihat contoh pada orang tuanya sehingga mereka secara otomatis dapat meniru dari pendiri yang sudah lebih dewasa. Pendiri selalu mengajarkan bahwa pembeli adalah raja dan pembeli senang jika dilayani sendiri oleh pemilik, sehingga suksesor harus melayani pembeli dengan ramah. Selain itu dalam berhubungan dengan supplier, pendiri juga mengajarkan bahwa seharusnya suksesor konsisten terhadap janji, tepat waktu dan selalu disiplin dalam melakukan pekerjaannya sehingga dipercaya oleh supplier. Para suksesor juga dapat belajar dengan melihat contoh pada orang tuanya sehingga mereka secara otomatis dapat meniru dari

pendiri yang sudah dewasa dan berpengalaman. Suksesor juga selalu diajarkan bahwa pembeli adalah raja dan pembeli senang jika dilayani sendiri oleh pemilik, sehingga kita harus melayani pembeli dengan ramah. Sebagai contohnya adalah suksesor selalu diajarkan untuk tersenyum dalam melayani pembeli, tidak peduli walaupun pembeli tersebut menjengkelkan dan selalu menawar harga. Penjual harus dapat tersenyum dalam kondisi apapun sehingga konsumen merasa bahwa penjual menghargai mereka.

Suksesor sering diajak ke kantor oleh pendiri sejak kecil. Contohnya adalah suksesor diajak ke kantor sedari SD yaitu umur 8 tahun untuk membantu menata roti dan menyajikan di nampian roti. Norma sosial yang penting bagi bisnis keluarga adalah menganggap semua orang yang bekerja pada roti Dewi adalah keluarga. Karyawan adalah keluarga sehingga suksesor harus memperlakukan karyawan seperti bagian dari keluarga sendiri. Norma sosial ini mendasari cara memperlakukan karyawan sebagai bagian dari anggota perusahaan dan juga sebagai anggota keluarga yang tidak terpisahkan dari kehidupan keluarga dan operasional perusahaan. Karyawan harus diperlakukan sebagai manusia, sehingga pendekatan yang dilakukan kepada karyawan adalah dari sisi humanis. Karyawan yang merasa “diwongke” akan bekerja lebih baik dan loyal. Cara memperlakukan karyawan yang baik adalah dengan menghargai hasil kerja karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, memperhatikan kehidupan pribadi karyawan seperti menanyakan kabar anak dan istri/suaminya, selain itu juga diberikan reward seperti bonus bagi karyawan yang lembur. Di Roti Dewi tidak mengenal uang lembur, sehingga jika ada tambahan bonus lembur, hal ini merupakan apresiasi dari pendiri. Contoh lain adalah mengadakan liburan bersama seluruh keluarga karyawan dan pemilik ke Bali yang

dilakukan oleh pendiri untuk menjalin kedekatan dan memberikan penghargaan bagi karyawannya.

Pendiri mengajarkan kepada suksesor tentang pentingnya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis dengan cara berusaha mengenalkan suksesor kepada mitra bisnis. Sebagai contohnya adalah pendiri memperkenalkan suksesor A kepada manajemen Sriboga yang mensupply tepung kepada Roti Dewi dan menyatakan bahwa mulai tahun 2008 yang menangani pembelian tepung adalah suksesor A. Pendiri juga selalu menanamkan bahwa toko roti tidak akan pernah bertahan tanpa mitra bisnis seperti supplier, dan pelanggan. Pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga adalah, tanpa mitra bisnis, bisnis keluarga ini tidak akan bertahan. Seperti pelanggan yang merupakan mitra bisnis Roti Dewi, tanpa pelanggan maka penjualan tidaklah akan lancar. Cara pendiri menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis adalah dengan cara mempertahankan cita rasa secara konsisten sehingga mampu mempertahankan konsumen. Bagi mitra bisnis seperti pemasok, perusahaan selalu menjaga kelancaran pembayaran dan pemesanan secara teratur kepada supplier sehingga mampu membuat supplier mau untuk terus memasok bahan kepada Roti Dewi. Bisnis keluarga sangat bergantung pada keberadaan mitra bisnis. Mitra bisnis yang konsisten akan menjaga citra rasa roti menjadi konsisten juga. Untuk menjaga kepercayaan dari mitra bisnis, maka kita membutuhkan rasa roti yang konsisten, serta kemauan untuk berkomunikasi serta menerima kritik dari pelanggan tersebut. Sebagai contohnya adalah Roti Dewi selalu tetap menggunakan resep klasik yang sudah ada turun temurun sehingga rasa roti tidak berubah dan sesuai dengan selera konsumen. Untuk

menjaga kepercayaan mitra supplier, pendiri selalu memberi contoh kepada suksesor untuk melakukan pembayaran kepada supplier sesuai dengan tempo yang dijanjikan dan tidak ada keterlambatan untuk menjaga kepercayaan supplier. Selain itu suksesor juga menekankan pentingnya pelanggan bagi keberlangsungan toko roti Dewi ini. Pendiri selalu mengajarkan kepada suksesor untuk menjaga kepercayaan pelanggan yang melakukan pemesanan. Cara untuk menjaga kepercayaan pelanggan antara lain adalah dengan menjaga konsistensi rasa roti, melakukan pengiriman tepat waktu, melakukan pengiriman sesuai dengan pesanan pelanggan dan juga memberikan pelayanan yang terbaik dan ramah kepada pelanggan.

Cara pendiri mengajarkan ketekunan dalam berbisnis kepada suksesor adalah sedari suksesor kecil selalu diajarkan bahwa jika ingin memiliki sesuatu kita harus bekerja keras untuk memperolehnya. Jika sudah bekerja keras tapi belum memperolehnya, yang dapat dilakukan adalah terus berusaha dan bekerja keras sehingga kita memperolehnya. Ketekunan itulah yang ditanamkan pendiri kepada suksesor. Menurut pendiri, ketekunan sangat penting dalam bisnis, terutama dalam bisnis selalu ada naik turunnya. Ketika bisnis turun inilah ketekunan diuji, apakah tetap mau berusaha keras ataukah menyerah. Tekun adalah tidak berhenti pada saat ada kesulitan. Menurut suksesor, dengan tekun bekerja maka kita akan mencapai sasaran kita. Tekun adalah tetap berusaha walaupun ada halangan yang menghadang. Selain itu menurut suksesor, bisnis membutuhkan ketekunan yang terus menerus karena bisnis sifatnya selalu berubah-ubah. Tekun adalah terus berusaha walaupun ada kesulitan yang menghalangi bisnis ini. Sebagai contohnya adalah suksesor dapat melihat usaha pendiri untuk mempertahankan usahanya pada saat terjadinya krisis moneter yang hampir

membuat bangkrut Roti Dewi. Ketika semakin jarang konsumen yang datang ke toko, maka pendiri berinisiatif untuk berkeliling sendiri, menawarkan door to door, masuk ke kantin-kantin sekolah, kantin-kantin kantor, praktik dokter, rumah sakit serta melayani arisan. Walaupun pada awalnya banyak mendapatkan tolakan, namun hal ini dapat membuat usaha Roti Dewi bertahan bahkan semakin bertumbuh besar. Ketekunan hanya dapat ditanamkan melalui pengalaman sehari-hari sebagai contohnya, ketika suksesor berumur 13 tahun, suksesor menginginkan suatu mainan, namun pendiri memberikan syarat kepada suksesor untuk menjual 600 buah roti dalam waktu 1 bulan, jika sanggup melakukannya maka pendiri akan membelikan mainan dalam bulan tersebut. Namun dalam empat bulan pertama suksesor tidak dapat melakukannya sehingga suksesor tidak mendapatkan mainan. Pada bulan kelima ketika suksesor mampu menjual 650 roti dalam satu bulan, barulah pendiri membelikan mainan untuk suksesor.

Keterampilan yang dibutuhkan adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan karyawan, pelanggan dan pemasok. Keterampilan lainnya adalah kemampuan pembukuan dalam pengaturan keuangan, pemasaran dan mengetahui proses serta kualitas produksi sehingga mengetahui produk yang dibuat oleh roti Dewi sudah sesuai dengan standarnya. Sebagai contohnya adalah, suksesor harus memiliki kemampuan membuat adonan roti tanpa menggunakan mixer, mengetahui kekentalan adonan yang pas, memiliki kemampuan untuk merasakan apakah roti sudah sesuai dengan rasa yang diharapkan, memiliki kemampuan bernegosiasi dengan supplier dan pelanggan, kemampuan untuk memerintah karyawan dengan tepat.

4.2.2 Identifikasi Tahap Involvement

Pada tahap ini, suksesor menangani tugas kasar dan non manajerial yang dirancang untuk menghadapkannya dengan operasional perusahaan dan untuk memperkenalkannya kepada kepahitan dunia kerja. Indikator dari pencelupan ini adalah :

1) Menangani tugas kasar dan non manajerial

Suksesor melakukan pekerjaan seperti salesman, tenaga angkat, pengiriman barang, membuat adonan, memanggang roti dan pekerjaan lain selain pekerjaan manajerial dan administrasi seperti menjadi kasir.

2) Mengetahui operasional perusahaan sehari-hari

Suksesor diajarkan tentang alur produksi dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

3) Mengetahui kesulitan yang dialami oleh karyawan-karyawannya


Suksesor belajar untuk mengerti akan kesulitan karyawan dan di masa depan diharapkan dapat mengambil kebijakan yang mendukung karyawan.

Tabel 4.2
Tahap Involvement Suksesi Roti Dewi


No	Pertanyaan	Jawaban					
Tahap Involvement		Direktur Utama	Suksesor 1	Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	Menangani tugas kasar dan non administratif						
1	Apa saja tugas kasar dalam perusahaan?	Tugas non administratif dalam perusahaan adalah kelilingan, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan, menata display roti, mensortir roti yang cacat produksi	Tugas non administratif dalam perusahaan adalah kelilingan, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan,	Tugas non administratif dalam perusahaan adalah kelilingan, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan,	Tugas non administratif dalam perusahaan adalah kelilingan, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan,	Tugas non administratif dalam perusahaan adalah kelilingan, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan, menata display	Tugas non administratif dalam perusahaan adalah kelilingan, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan, menata display produksi

No	Pertanyaan	Jawaban					
			menata display roti, mensortir roti yang cacat produksi	menata display roti, mensortir roti yang cacat produksi	menata display roti, mensortir roti yang cacat produksi	roti, mensortir roti yang cacat produksi	
2	Apakah suksesor telah mencoba untuk melakukan semua tugas tersebut? Siapa yang Anda nilai lebih menguasai tugas yang diberikan?	Sudah dilakukan semuanya karena pernah direktur utama tempatkan di bagian pemasaran, tukang keliling roti, pembantu bagian produksi, pengaduk adonan dan penunggu toko. Direktur utama menilai suksesor 1 telah mengerjakan semua tugas yang	Sudah pernah melakukan semuanya kecuali menjadi sopir	Sudah pernah melakukan semua kecuali angkat-angkat bahan baku	Sudah pernah	Sudah pernah	Suksesor sudah pernah melakukan semua pekerjaan non administratif. Sebagai contohnya adalah mengangkat bahan baku, membuat adonan dengan tangan, memanggang roti, menata roti di meja/nampan roti,

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>diberikan dengan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 tidak ragu untuk turun langsung ke lapangan dan memberikan perintah serta melakukan sendiri pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh karyawannya.</p>					<p>melakukan pengiriman ke konsumen, melakukan pengemasan roti dan melakukan pengiriman dengan ekspedisi untuk pesanan jarak jauh. Direktur utama menilai suksesor 1 telah mengerjakan semua tugas yang diberikan dengan kinerja yang lebih baik</p>


No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 tidak ragu untuk turun langsung ke lapangan dan memberikan perintah serta melakukan sendiri pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh karyawannya.</p>
3	<p>Apa manfaat melakukan pekerjaan tersebut bagi suksesor?</p>	<p>Dengan melakukan pekerjaan tersebut, maka suksesor akan lebih mengetahui alur produksi, proses</p>	<p>Semua pekerjaan itu membantu suksesor untuk mengerti</p>	<p>Pekerjaan kasar dan non administratif mengajari suksesor bahwa</p>	<p>Mampu mengerti kesulitan yang dialami karyawan</p>	<p>Mengerti bahwa menjadi karyawan itu susah dan berharap agar</p>	<p>Manfaat yang suksesor dapatkan dengan melakukan pekerjaan</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>produksi, dan mengetahui beratnya kerja karyawan. Sehingga dengan mengetahui semua itu, suksesor akan tidak mudah dibohongi oleh karyawan dan juga mampu mengerti kesulitan yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaannya</p>	<p>kesulitan pembuatan roti dan belajar mulai dari bawah</p>	<p>proses pembuatan roti bukanlah proses instan namun membutuhkan proses yang memakan waktu dan tenaga</p>	<p>dalam pekerjaannya</p>	<p>setelah jadi pimpinan masih ingat tentang kesulitan tersebut sehingga tidak dictator.</p>	<p>tersebut, maka suksesor akan lebih mengetahui keseluruhan proses produksi, dan mengetahui beratnya kerja karyawan. Sehingga dengan mengetahui semua itu, suksesor akan tidak mudah dibohongi oleh karyawan dan juga mampu mengerti kesulitan yang</p>	

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>dialami oleh karyawan dalam pekerjaannya. Sebagai contohnya adalah permasalahan bahan baku yang sering tersisa dan diambil oleh karyawan, kesulitan karyawan untuk berkomunikasi dengan direktur, mengerti tentang kesulitan keuangan karyawan dan apa</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							yang diinginkan oleh karyawan.
	Mengetahui operasional perusahaan sehari-hari						
4	Apakah suksesor sudah mengetahui alur produksi perusahaan? Siapa yang Anda nilai lebih menguasai alur produksi di perusahaan?	Sudah mengetahui karena sudah mengikuti proses produksi dari bawah pada saat awal suksesor masuk ke bisnis keluarga. Suksesor 1 saat ini dinilai direktur utama lebih menguasai alur produksi di Roti Dewi dibandingkan suksesor 2. Suksesor	Sudah mengetahui	Sudah mengetahui	Sudah mengetahui	Sudah mengetahui	Suksesor sudah mengetahui keseluruhan proses produksi karena suksesor telah mengikuti proses produksi dari bawah pada saat awal suksesor masuk ke bisnis keluarga. Suksesor 1 saat ini dinilai oleh direktur

No	Pertanyaan	Jawaban					
		1 lebih menguasai teknik-teknik produksi dan lebih dekat dengan karyawan dibandingkan dengan suksesor 2.					utama lebih menguasai alur produksi di Roti Dewi dibandingkan suksesor 2. Suksesor 1 lebih menguasai teknik-teknik produksi dan lebih dekat dengan karyawan dibandingkan dengan suksesor 2.
5	Apakah suksesor telah mengetahui sumber daya apa	Sudah mengetahui karena sudah direktur utama	Sudah mengetahui	Sudah mengetahui	Sudah mengetahui	Sudah mengetahui	Suksesor telah mengetahui sumber daya apa

No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>saja yang dimiliki oleh perusahaan? Siapa yang Anda nilai lebih menguasai alur produksi di perusahaan?</p>	<p>ajarkan sejak pertama kali ikut terjun dalam bisnis ini. Suksesor ditempatkan pertama kali pada bagian penjualan, yaitu yang bertugas membantu menata roti pada display, menunggui toko, melayani pembeli yang datang, menangani kasir untuk pembayaran dan menghitung sisa roti pada saat sebelum penutupan. Kemudian suksesor</p>					<p>saja yang dimiliki oleh perusahaan karena sudah diajarkan oleh pendiri sejak pertama kali terjun dalam bisnis keluarga. Sebagai contohnya adalah suksesor diajarkan bahwa sumber daya utama yang dimiliki oleh Roti Dewi adalah resep klasik roti yang menjadi</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>ditempatkan pada bagian produksi dengan tugas membantu membuat adonan roti, melakukan pemanggangan, memberikan hiasan, menata bahan baku, mengidentifikasi bahan baku yang sudah hampir habis, mengangkat panggangan roti, dan mensortir roti yang tidak sesuai dengan harapan, misalnya gosong. Kemudian</p>					<p>warisan keluarga, kemudian karyawan adalah asset atau sumber daya berikutnya, pelanggan loyal juga merupakan sumber daya dan adanya supplier yang mampu mengirimkan supply tepat waktu juga merupakan sumber daya yang perlu dijaga. Direktur utama menilai</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>suksesor diberikan tugas untuk berkeliling berbagai lokasi seperti sekolah-sekolah, toko-toko dan pasar tradisional untuk memasarkan roti Dewi, sistemnya ada yang dititipkan atau konsinyasi dan ada yang langsung dibayar, setelah itu suksesor baru diberikan tugas untuk menemui pelanggan-pelanggan yang memesan</p>					<p>suksesor 1 lebih menguasai sumber daya dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 lebih sering pergi bersama direktur utama untuk melakukan negosiasi dan pembelian bahan. Selain itu suksesor 1 juga lebih menguasai resep adonan dari roti yang biasa digunakan oleh</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>dalam partai besar seperti arisan PKK, 17 Agustusan, Natal, pernikahan, pemakaman dan event lainnya. Setelah suksesor memperoleh pengalaman dari semuanya, maka pendiri mulai mengajak suksesor untuk membuat keputusan strategis seperti bernegosiasi dengan supplier dan pelanggan, memberikan ide</p>					<p>Roti Dewi.</p>



No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>mengenai desain, memberikan ide mengenai konsep roti yang baru dan juga memberikan ide mengenai lokasi pemasaran yang dianggap berpotensi. Direktur utama menilai suksesor 1 lebih menguasai sumber daya dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 lebih sering pergi bersama direktur utama untuk melakukan negosiasi</p>				

No	Pertanyaan	Jawaban						
		dan pembelian bahan. Selain itu suksesor 1 juga lebih menguasai resep adonan dari roti yang biasa digunakan oleh Roti Dewi.						
Mengetahui kesulitan yang dialami oleh karyawan-karyawannya								
6	Apa saja kesulitan dan hambatan yang dialami oleh karyawan?Apakah suksesor juga pernah merasakannya? Seberapa jauh	Kesulitan utama yang dialami oleh karyawan selalu merasa gaji tidak cukup. Saat ini sebagian besar gaji karyawan terutama karyawan bagian	Biasanya berkaitan dengan tuntutan fisik yang dianggap berat terutama bagian produksi yang harus	Kesulitan utama yang dialami oleh karyawan adalah biasanya merasa gaji tidak memadai atau kurang.	Kesulitan karyawan adalah pada saat produksi dituntut harus focus pada kondisi yang panas sehingga	Sulitnya pembuatan roti adalah karena karyawan dituntut untuk membuat roti yang perfect dalam kondisi	Menurut pendiri, kesulitan utama yang dialami oleh karyawan selalu merasa gaji tidak cukup. Kesulitan lainnya yang biasa dirasakan	

No	Pertanyaan	Jawaban						
	<p>keterlibatan calon suksesor dengan karyawan dalam menjalankan operasional perusahaan. Siapa yang Anda nilai lebih memperhatikan karyawan?</p>	<p>produksi di bawah UMR yaitu sekitar Rp. 1.000.000. Sedangkan karyawan toko mendapatkan gaji yang lebih tinggi yaitu Rp. 1.350.000. Namun karyawan yang sudah ikut roti Dewi lebih dari 15 tahun rata-rata sudah bergaji Rp. 2.300.000. Alasan memberikan gaji di bawah UMR adalah pertama karena sebagian besar karyawan tidak</p>	<p>memanggang roti di ruang yang panas dan mengangkat ke display kemudian harus mensorti dan meminimalisir cacat produksi.</p>	<p>Suksesor belum pernah merasakannya.</p>	<p>dapat menghasilkan produk yang baik dan memenuhi standar untuk dijual. Suksesor 1 saya nilai lebih memperhatikan karyawan, karena sering menanyakan kabar, sering berbicara dengan kami dan mudah untuk diajak</p>	<p>yang panas dan membuat susah untuk focus. Ya, suksesor pernah merasakannya juga. Suksesor 1 saya nilai lebih memperhatikan karyawan, karena mengetahui nama-nama keluarga kami, memberikan oleh-oleh dan memberikan makanan untuk kami</p>	<p>apalagi karyawan baru adalah merasa beban kerja terlalu berat karena pekerjaan angkat-angkat maupun memanggang roti yang panas. Menurut suksesor kesulitan yang dihadapi oleh karyawan Biasanya berkaitan dengan tuntutan fisik yang dianggap berat terutama</p>	

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>memiliki NPWP sehingga tidak perlu melaporkan pendapatannya tersebut. Selain itu karena gaji rata-rata tenaga kerja lapangan di Semarang berkisar antara Rp. 1.000.000-1.500.000 sehingga gaji tersebut dianggap sudah layak terutama karena karyawan tersebut juga mendapatkan makan tiga kali sehari,</p>			berbicara.		<p>bagian produksi yang harus memanggang roti di ruang yang panas dan mengangkat ke display kemudian harus mensorti dan meminimalisir cacat produksi. Sedangkan menurut karyawan, kesulitan karyawan adalah pada saat produksi dituntut</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>pakaian dan pakaian ganti serta diperbolehkan untuk menginap di roti Dewi pada mes yang telah disediakan. Kesulitan lainnya yang biasa dirasakan apalagi karyawan baru adalah merasa beban kerja terlalu berat karena pekerjaan angkat-angkat maupun memanggag roti yang panas. Direktur utama lihat suksesor 1 lebih tinggi</p>					<p>harus focus pada kondisi yang panas sehingga dapat menghasilkan produk yang baik dan memenuhi standar untuk dijual. Suksesor 1 dinilai direktur utama lebih tinggi empatinya kepada karyawan dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 lebih sering menanyakan</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>empatnya kepada karyawan dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 lebih sering menanyakan kabar, mengobrol dan sering memberikan oleh-oleh untuk keluarga karyawan. Selain itu suksesor 1 juga sering menjadi tempat curhat bagi karyawan.</p>					<p>kabar, mengobrol dan sering memberikan oleh-oleh untuk keluarga karyawan. Selain itu suksesor 1 juga sering menjadi tempat curhat bagi karyawan. Hal ini juga sesuai dengan karyawan yang mengatakan bahwa suksesor 1 lebih memperhatikan karyawan</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>dibandingkan dengan suksesor 2 karena sering menyapa karyawan, mengetahui nama-nama keluarga karyawan dan juga mau untuk meberikan gift serta oleh-oleh kepada karyawan.</p>

Sumber : Data Primer, 2017



Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan pada tahap involvement suksesi Roti Dewi. Tugas non administratif dalam perusahaan adalah sebagai kelilingan, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan, menata display roti, mensortir roti yang cacat produksi. Sebagai contohnya adalah mengangkat bahan baku, membuat adonan dengan tangan, memanggang roti, menata roti di meja/nampan roti, melakukan pengiriman ke konsumen, melakukan pengemasan roti dan melakukan pengiriman dengan ekspedisi untuk pesanan jarak jauh.

Suksesor telah melakukan semua pekerjaan tersebut karena pernah ditempatkan sendiri pada bagian pemasaran, tukang keliling roti, pembantu bagian produksi, pengaduk adonan dan penunggu toko. Direktur utama menilai suksesor 1 telah mengerjakan semua tugas yang diberikan dengan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 tidak ragu untuk turun langsung ke lapangan dan memberikan perintah serta melakukan sendiri pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh karyawannya.

Manfaat yang suksesor dapatkan dengan melakukan pekerjaan tersebut, maka suksesor akan lebih mengetahui keseluruhan proses produksi, dan mengetahui beratnya kerja karyawan. Sehingga dengan mengetahui semua itu, suksesor akan tidak mudah dibohongi oleh karyawan dan juga mampu mengerti kesulitan yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaannya. Sebagai contohnya adalah permasalahan bahan baku yang sering tersisa dan diambil oleh karyawan, kesulitan karyawan untuk berkomunikasi dengan direktur, mengerti tentang kesulitan keuangan karyawan dan apa yang diinginkan oleh karyawan. Suksesor

sudah mengetahui keseluruhan proses produksi karena suksesor telah mengikuti proses produksi dari bawah pada saat awal suksesor masuk ke bisnis keluarga. Suksesor 1 saat ini dinilai oleh direktur utama lebih menguasai alur produksi di Roti Dewi ini dibandingkan suksesor 2. Suksesor 1 lebih menguasai teknik-teknik produksi dan lebih dekat dengan karyawan dibandingkan dengan suksesor 2.

Suksesor telah mengetahui sumber daya apa saja yang dimiliki oleh perusahaan karena sudah diajarkan oleh pendiri sejak pertama kali terjun dalam bisnis keluarga. Sebagai contohnya adalah suksesor diajarkan bahwa sumber daya utama yang dimiliki oleh Roti Dewi adalah resep klasik roti yang menjadi warisan keluarga, kemudian karyawan adalah asset atau sumber daya berikutnya, pelanggan loyal juga merupakan sumber daya dan adanya supplier yang mampu mengirimkan supply tepat waktu juga merupakan sumber daya yang perlu dijaga. Suksesor mengetahui sumber daya yang dimiliki perusahaan karena sejak ditempatkan pertama kali pada bagian penjualan, yaitu yang bertugas membantu menata roti pada display, menunggu toko, melayani pembeli yang datang, menangani kasir untuk pembayaran dan menghitung sisa roti pada saat sebelum penutupan. Kemudian suksesor ditempatkan pada bagian produksi dengan tugas membantu membuat adonan roti, melakukan pemanggangan, memberikan hiasan, menata bahan baku, mengidentifikasi bahan baku yang sudah hampir habis, mengangkat panggangan roti, dan mensortir roti yang tidak sesuai dengan harapan, misalnya gosong. Kemudian suksesor diberikan tugas untuk berkeliling berbagai lokasi seperti sekolah-sekolah, toko-toko dan pasar tradisional untuk memasarkan roti Dewi, sistemnya ada yang dititipkan atau konsinyasi da nada

yang langsung dibayar, setelah itu suksesor baru diberikan tugas untuk menemui pelanggan-pelanggan yang memesan dalam partai besar seperti arisan PKK, 17 Agustusan, Natal, pernikahan, pemakaman dan event lainnya. Setelah suksesor memperoleh pengalaman dari semuanya, maka pendiri mulai mengajak suksesor untuk membuat keputusan strategis seperti bernegosiasi dengan supplier dan pelanggan, memberikan ide mengenai desain, memberikan ide mengenai konsep roti yang baru dan juga memberikan ide mengenai lokasi pemasaran yang dianggap berpotensi. Direktur utama menilai suksesor 1 lebih menguasai sumber daya dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 lebih sering pergi bersama direktur utama untuk melakukan negosiasi dan pembelian bahan. Selain itu suksesor 1 juga lebih menguasai resep adonan dari roti yang biasa digunakan oleh Roti Dewi.

Menurut pendiri, kesulitan utama yang dialami oleh karyawan selalu merasa gaji tidak cukup. Saat ini sebagian besar gaji karyawan terutama karyawan bagian produksi di bawah UMR yaitu sekitar Rp. 1.000.000. Sedangkan karyawan toko mendapatkan gaji yang lebih tinggi yaitu Rp. 1.350.000. Namun karyawan yang sudah ikut roti Dewi lebih dari 15 tahun rata-rata sudah bergaji Rp. 2.300.000. Alasan memberikan gaji di bawah UMR adalah pertama karena sebagian besar karyawan tidak memiliki NPWP sehingga tidak perlu melaporkan pendapatannya tersebut. Selain itu karena gaji rata-rata tenaga kerja lapangan di Semarang berkisar antara Rp. 1.000.000-1.500.000 sehingga gaji tersebut dianggap sudah layak terutama karena karyawan tersebut juga mendapatkan

makan tiga kali sehari, pakaian dan pakaian ganti serta diperbolehkan untuk menginap di roti Dewi pada mes yang telah disediakan.

Kesulitan lainnya yang biasa dirasakan apalagi karyawan baru adalah merasa beban kerja terlalu berat karena pekerjaan angkat-angkat maupun memanggang roti yang panas. Menurut suksesor kesulitan yang dihadapi oleh karyawan Biasanya berkaitan dengan tuntutan fisik yang dianggap berat terutama bagian produksi yang harus memanggang roti di ruang yang panas dan mengangkat ke display kemudian harus mensorti dan meminimalisir cacat produksi. Sedangkan menurut karyawan, kesulitan karyawan adalah pada saat produksi dituntut harus focus pada kondisi yang panas sehingga dapat menghasilkan produk yang baik dan memenuhi standar untuk dijual.

Suksesor 1 dinilai direktur utama lebih tinggi empatinya kepada karyawan dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 lebih sering menanyakan kabar, mengobrol dan sering memberikan oleh-oleh untuk keluarga karyawan. Selain itu suksesor 1 juga sering menjadi tempat curhat bagi karyawan. Hal ini juga sesuai dengan karyawan yang mengatakan bahwa suksesor 1 lebih memperhatikan karyawan dibandingkan dengan suksesor 2 karena sering menyapa karyawan, mengetahui nama-nama keluarga karyawan dan juga mau untuk memberikan gift serta oleh-oleh kepada karyawan.

4.2.3 Identifikasi Tahap Tutorial

Tutorial adalah tahap pada saat direktur utama mulai mengajarkan hal-hal manajerial yang dibutuhkan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Indikator dari tutorial adalah :

1) Pembuatan kesepakatan.

Suksesor diajarkan untuk membuat kesepakatan seperti tawar menawar harga dengan pemasok dan pelanggan.

2) Pemahaman strategi bisnis.

Suksesor diajarkan untuk mengetahui timing bisnis seperti kapan waktu yang tepat untuk berinovasi, menajamkan insting bisnis dan belajar menangkap peluang seperti mengetahui trend roti apa yang sedang booming di masyarakat.


3) Tes pengukuran kemampuan.

Pendiri mencoba untuk membiarkan suksesor menjalankan Roti Dewi misalnya dengan meninggalkan Roti Dewi untuk berlibur ke luar negeri hingga sebulan dan menyerahkannya kepada suksesor serta melihat hasilnya pada saat pulang. Pendiri tetap melakukan pengawasan untuk memastikan bahwa perusahaan berjalan dengan baik. Jika ada kekurangan dalam diri suksesor, maka pendiri akan mengajarkan hal tersebut kembali.

Tabel 4.3
Tahap Tutorial Suksesi Roti Dewi

No	Pertanyaan	Jawaban					
	Tahap Tutorial	Direktur Utama	Suksesor 1	Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	Pembuatan kesepakatan						
1	Apakah suksesor telah mengetahui cara membuat kesepakatan baik dengan supplier maupun dengan pelanggan? Siapa yang Anda nilai lebih baik dalam membuat kesepakatan?	Saat ini suksesor 1 dan suksesor 2 sudah mengetahui cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan dengan baik. Cara membuat kesepakatan yang baik dengan supplier dan pelanggan menurut pendiri adalah ketika kedua belah pihak baik	Suksesor 1 sudah mengetahui bagaimana cara membuat kesepakatan baik itu dengan supplier dan juga pelanggan. Contohnya: Suksesor 1 lebih sering diajak bertemu dengan supplier dan pelanggan. Saat ini supplier tepung	Suksesor 2 saat ini sudah mengetahui cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan. Contohnya: Suksesor 2	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Saat ini suksesor 1 dan suksesor 2 sudah mengetahui cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan dengan baik. Sebagai contohnya adalah suksesor mampu menegosiasikan harga bahan baku dengan supplier

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>pihak roti Dewi dengan pihak pelanggan maupun supplier merasa sama-sama dipuaskan dengan kesepakatan. Menurut direktur utama, suksesor 1 lebih menguasai cara-cara untuk membuat kesepakatan yang baik dengan supplier maupun konsumen. Suksesor 1 lebih memiliki pengalaman dalam</p>	<p>sriboga lebih sering dalam mengkomunikasikan penjualan kepada suksesor 1. Selain itu, para pelanggan jauh lebih sering bertemu dan berkomunikasi secara langsung dengan suksesor 1.</p>				<p>sehingga mendapatkan harga yang profitable untuk Roti Dewi. Suksesor juga mampu mempertahankan harga jual roti dari tawaran pembeli sehingga hal ini menguntungkan perusahaan. Menurut direktur utama suksesor 1 lebih menguasai cara-cara untuk membuat</p>


No	Pertanyaan	Jawaban					
		bernegosiasi sehingga dinilai mampu karena direktur utama lebih sering mengajak untuk menemani direktur utama bernegosiasi dengan supplier maupun konsumen.					kesepakatan yang baik dengan supplier maupun konsumen. Suksesor 1 lebih memiliki pengalaman dalam bernegosiasi sehingga mampu karena lebih sering diajak untuk menemani direktur utama bernegosiasi dengan supplier maupun konsumen.
2	Bagaimana cara	Untuk membuat	Menurut direktur	Cara membuat	Tidak	Tidak	Menurut pendiri,


No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan?</p>	<p>kesepakatan harus fleksibel, artinya tidak bisa terlalu keras maupun terlalu lunak. Untuk supplier maka harus berani menawar namun tidak terlalu dalam sehingga supplier tetap merasa nyaman bekerja sama dengan roti dewi, sama-sama bisa bikin untunglah. Sedangkan untuk pelanggan, maka harus dapat</p>	<p>utama terpenting adalah membuat kesepakatan dengan supplier, dimana harus dapat menawarkan harga sehingga dapat memperoleh penawaran dengan harga terbaik. Untuk pelanggan biasanya lebih ngikut dengan harga yang di berikan, walaupun ada juga yang tetap menawarkan. Menggunakan feelinglah kalau</p>	<p>kesepakatan dengan supplier dan pelanggan, pada intinya adalah kita harus dapat menawarkan harga yang baik dari supplier dan harus dapat mempertahankan harga yang ditawarkan kepada pelanggan. Namun juga tidak bisa terlalu keras maupun</p>	<p>ditanyakan kepada karyawan</p>	<p>ditanyakan kepada karyawan</p>	<p>cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan haruslah fleksibel, artinya tidak bisa terlalu keras maupun terlalu lunak. Sebagai contohnya adalah untuk supplier suksesor berani menawarkan namun tidak terlalu berbeda jauh sehingga supplier tetap merasa nyaman dengan</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		mempertahankan harga untuk menjaga margin profit roti dewi.	tawar menawar, tapi juga ngitung margin yang akan di hasilkan.	lunak kepada pelanggan, sehingga dalam bernegosiasi harus menggunakan perasaan juga.			perusahaan karena sama-sama menghasilkan keuntungan. Sedangkan untuk pelanggan, harga harus dipertahankan untuk menjaga margin profit. Menurut suksesor, terpenting adalah membuat kesepakatan dengan supplier, dimana kita harus dapat menawar harga sehingga

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>dapat memperoleh penawaran dengan harga terbaik. Untuk pelanggan biasanya lebih ngikut dengan harga yang diberikan berikan, walaupun ada juga yang tetap menawar, sehingga dalam bernegosiasi harus menggunakan perasaan juga.</p>
3	Pemahaman strategi bisnis	Cara menangkap	Tidak ditanyakan	Tidak	Tidak	Tidak	Insting bisnis


No	Pertanyaan	Jawaban					
	menangkap peluang diajarkan?	<p>peluang bisnis diajarkan melalui pengalaman. Dengan pengalaman yang semakin banyak dan melalui berbagai situasi maka insting bisnis dapat lebih terasah. Kemampuan menangkap peluang direktor utama ajarkan kepada suksesor untuk lebih dapat bersikap kritis dalam perusahaan sehingga mampu membaca situasi yang ada dan</p>	<p>kepada suksesor</p>	<p>ditanyakan kepada suksesor</p>	<p>ditanyakan kepada karyawan</p>	<p>ditanyakan kepada karyawan</p>	<p>diajarkan melalui pengalaman. Dengan pengalaman yang semakin banyak dan melalui berbagai situasi maka insting bisnis dapat lebih terasah. Kemampuan menangkap peluang direktor utama ajarkan kepada suksesor untuk lebih dapat bersikap kritis dalam perusahaan</p>


No	Pertanyaan	Jawaban						
		<p>memanfaatkannya menjadi suatu peluang.</p>						<p>sehingga mampu membaca situasi yang ada dan memanfaatkannya menjadi suatu peluang. Sebagai contohnya adalah pada saat banyak kampanye baik untuk pemilihan umum maupun pilkada, toko roti lain tidak mau menjual roti pada acara-acara kampanye. Roti Dewi justru melihat hal itu</p>


No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>sebagai peluang bisnis yang baik karena selain mendapatkan pesanan dalam jumlah besar, hal ini juga sekaligus menjadi promosi bagi Roti Dewi karena banyak orang yang melihat merk Roti Dewi dan menjadi pelanggan dari event kampanye tersebut.</p>
4	Apakah suksesor telah mengerti	Sudah, sudah banyak pengalaman	Sudah, walaupun perlu lebih banyak	Sudah. Namun insting bisnis	-	-	Suksesor saat ini sudah mengerti

No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>mengenai insting bisnis dan cara menangkap peluang? Siapa yang Anda nilai lebih baik dalam insting bisnis dan menangkap peluang?</p>	<p>sekarang. Terutama suksesor 1 yang sudah lebih lama terjun dalam bisnis ini. Pengalaman membentuk insting bisnis dan kemampuan mengenal peluang sehingga direktur utama nilai suksesor 1 lebih baik dalam hal mengenali peluangmg serta memanfaatkannya.</p>	<p>belajar lagi untuk menjadi seperti direktur utama.</p>	<p>harus tetap terus diasah</p>			<p>mengenai insting bisnis dan cara menangkap peluang karena sudah memiliki banyak pengalaman, namun insting tetap perlu untuk diasah. Suksesor 1 sudah lebih lama terjun dalam bisnis Roti Dewi. Pengalaman suksesor 1 membentuk insting bisnis dan kemampuan</p>


No	Pertanyaan	Jawaban					
							mengetahui peluang sehingga direktur utama menilai suksesor 1 lebih baik dalam hal mengenali peluang serta memanfaatkannya.
Tes	pengukuran kemampuan						
5	Seberapa besar tanggung jawab yang pernah diberikan suksesor selama menjalankan usaha? Sejauh mana tingkat	Pernah, pernah ditinggal ke amerika tiga bulan. Mereka bisa pegang perusahaan. Direktur utama menilai suksesor 1 lebih baik	Pernah, ketika ditinggal keluar negeri, sehingga seluruh operasional perusahaan dipegang oleh suksesor.	Pernah ditinggal keluar negeri agak lama, jadi kami yang menjalankan roti Dewi sendiri.	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Pendiri pernah mencoba menyerahkan kepemimpinan selama beberapa waktu untuk mencoba membiarkan

No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>pelaksanaan / penerapan? Menurut Anda siapa yang dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan lebih baik?</p>	<p>dalam menjalankan tanggung jawabnya. Suksesor 1 memang waktu itu direktur utama menyerahkan tugas untuk mengatur seluruh operasional, pemasaran dan keuangan Roti Dewi sedangkan suksesor 2 tugasnya hanya membantu suksesor 1 saja. Suksesor 1 direktur utama lihat sudah mampu melaksanakan tanggung jawabnya</p>					<p>suksesor memimpin. Hal ini dilakukan ketika ditinggal keluar negeri, sehingga seluruh operasional perusahaan dipegang oleh suksesor. Sebagai contohnya adalah ketika pendiri pergi ke Amerika selama tiga bulan untuk berobat dan mengunjungi saudaranya, suksesor mampu</p>

No	Pertanyaan	Jawaban						
		dengan sangat baik.						<p>menjalankan Roti Dewi dengan baik, administrasi rapi dan pengeluaran untuk bahan baku juga tidak ada masalah. Direktur utama menilai suksesor 1 lebih baik dalam menjalankan tanggung jawabnya dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 diberikan tanggung jawab</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>oleh direktur utama untuk mengatur seluruh operasional, pemasaran dan keuangan Roti Dewi pada saat direktur utama sedang keluar sedangkan suksesor 2 tugasnya hanya membantu suksesor 1 saja sehingga suksesor 1 dinilai sudah mampu melaksanakan</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							tanggung jawabnya dengan sangat baik.
6	Menurut Anda, siapa yang paling siap untuk meneruskan Anda sebagai pemimpin perusahaan?	Menurut direktur utama suksesor 1 lebih siap untuk meneruskan sebagai pimpinan. Karena selain lebih kuat di administrasi, dia lebih lama berkecimpung di perusahaan daripada suksesor 2 dan karyawan juga lebih cocok sama dia. Suksesor 1 lebih menguasai alur	Tidak ditanyakan kepada suksesor	Tidak ditanyakan kepada suksesor	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Menurut pendiri, suksesor 1 lebih siap untuk meneruskan sebagai pimpinan. Karena selain lebih kuat di administrasi, suksesor 1 lebih lama berkecimpung di perusahaan daripada suksesor 2 dan karyawan juga lebih cocok

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>produkswi, pengenalan bahan, penguasaan resep, memiliki kemampuan memimpin karyawan yang lbeih baik, memiliki kedekatan personal dengan karyawan dan mampu membuktikan diri dengan memimpin perusahaan pada saat direktur utama pergi.</p>					<p>dengan suksesor 1.Suksesor 1 dinilai lebih menguasai alur produksi, pengenalan bahan, penguasaan resep, memiliki kemampuan memimpin karyawan yang lbeih baik, memiliki kedekatan personal dengan karyawan dan mampu membuktikan diri</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							dengan memimpin perusahaan pada saat direktur utama pergi.

Sumber : Data Primer, 2017



Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan dari tahap tutorial. Saat ini suksesor sudah mengetahui cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan dengan baik. Sebagai contohnya adalah suksesor mampu menegosiasikan harga bahan baku dengan supplier sehingga mendapatkan harga yang profitable untuk Roti Dewi. Suksesor juga mampu mempertahankan harga jual roti dari tawaran pembeli sehingga hal ini menguntungkan perusahaan. Menurut direktur utama suksesor 1 lebih menguasai cara-cara untuk membuat kesepakatan yang baik dengan supplier maupun konsumen. Suksesor 1 lebih memiliki pengalaman dalam bernegosiasi sehingga mampu karena lebih sering diajak untuk menemani direktur utama bernegosiasi dengan supplier maupun konsumen.

Menurut pendiri, cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan haruslah fleksibel, artinya tidak bisa terlalu keras maupun terlalu lunak. Sebagai contohnya adalah untuk supplier suksesor berani menawar namun tidak terlalu berbeda jauh sehingga supplier tetap merasa nyaman dengan perusahaan karena sama-sama menghasilkan keuntungan. Sedangkan untuk pelanggan, harga harus dipertahankan untuk menjaga margin profit. Menurut suksesor, terpenting adalah membuat kesepakatan dengan supplier, dimana kita harus dapat menawar harga sehingga dapat memperoleh penawaran dengan harga terbaik. Untuk pelanggan biasanya lebih ngikut dengan harga yang kita berikan, walaupun ada juga yang tetap menawar, sehingga dalam bernegosiasi harus menggunakan perasaan juga.

Insting bisnis diajarkan melalui pengalaman. Dengan pengalaman yang semakin banyak dan melalui berbagai situasi maka insting bisnis dapat lebih terasah. Kemampuan menangkap peluang direktur utama ajarkan kepada suksesor untuk lebih dapat bersikap kritis dalam perusahaan sehingga mampu membaca situasi yang ada dan memanfaatkannya menjadi suatu peluang. Suksesor saat ini sudah mengerti mengenai insting bisnis dan cara menangkap peluang karena sudah memiliki banyak pengalaman, namun insting tetap perlu untuk diasah. Sebagai contohnya adalah pada saat banyak kampanye baik untuk pemilihan umum maupun pilkada, toko roti lain tidak mau menjual roti pada acara-acara kampanye. Roti Dewi justru melihat hal itu sebagai peluang bisnis yang baik karena selain mendapatkan pesanan dalam jumlah besar, hal ini juga sekaligus menjadi promosi bagi Roti Dewi karena banyak orang yang melihat merk Roti Dewi dan menjadi pelanggan dari event kampanye tersebut. Suksesor 1 sudah lebih lama terjun dalam bisnis Roti Dewi. Direktur utama menilai pengalaman suksesor 1 membentuk insting bisnis dan kemampuan mengenal peluang sehingga direktur utama menilai suksesor 1 lebih baik dalam hal mengenali peluang serta memanfaatkannya.

Pendiri pernah mencoba menyerahkan kepemimpinan selama beberapa waktu untuk mencoba membiarkan suksesor memimpin. Hal ini dilakukan ketika ditinggal keluar negeri, sehingga seluruh operasional perusahaan dipegang oleh suksesor. Menurut pendiri, suksesor 1 lebih siap untuk meneruskan sebagai pimpinan. Karena selain lebih kuat di administrasi, suksesor 1 lebih lama berkecimpung di perusahaan daripada suksesor 2. Sebagai contohnya adalah

ketika pendiri pergi ke Amerika selama tiga bulan untuk berobat dan mengunjungi saudaranya, suksesor mampu menjalankan Roti Dewi dengan baik, administrasi rapi dan pengeluaran untuk bahan baku juga tidak ada masalah. Direktur utama menilai suksesor 1 lebih baik dalam menjalankan tanggung jawabnya dibandingkan dengan suksesor 2. Suksesor 1 diberikan tanggung jawab oleh direktur utama untuk mengatur seluruh operasional, pemasaran dan keuangan Roti Dewi pada saat direktur utama sedang keluar sedangkan suksesor 2 tugasnya hanya membantu suksesor 1 saja sehingga suksesor 1 dinilai sudah mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan sangat baik. Suksesor 1 dinilai lebih menguasai alur produksi, pengenalan bahan, penguasaan resep, memiliki kemampuan memimpin karyawan yang lebih baik, memiliki kedekatan personal dengan karyawan dan mampu membuktikan diri dengan memimpin perusahaan pada saat direktur utama pergi sehingga suksesor 1 dinilai lebih siap oleh pendiri.

4.2.4 Pembahasan

4.2.4.1 Tahap Awal

Suksesor dapat mengenal bisnis ini sejak kecil. Semua suksesor sering diajak ke kantor oleh pendiri sehingga mengenal usaha keluarga ini sejak kecil. Hal yang sama juga dilakukan oleh suksesor kepada anak-anaknya yang juga diajak ke kantor untuk bekerja. Pendiri membawa topik bisnis keluarga pendiri secara informal adalah para suksesor mendengarkan ketika pendiri sedang berbicara dengan suami, adik pendiri maupun rekanan bisnis walaupun secara tidak langsung. Pembicaraan dilakukan di berbagai tempat, kadang-kadang pada

saat makan bersama, kadang pada saat pergi berpiknik bersama-sama. Jadi karena keluarga sering mengobrol soal bisnis, sehingga pembicaraan bisa dilakukan di manapun. Suksesor diajarkan mengenai norma dasar dalam bisnis keluarga dengan cara selalu dinamankan cara keluarga berbisnis yang baik oleh pendiri kepada suksesor. Norma sosial yang penting bagi bisnis keluarga adalah menganggap semua orang yang bekerja dengan kita adalah keluarga. Pendiri mengajarkan kepada suksesor tentang pentingnya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis dengan cara berusaha mengenalkan suksesor kepada mitra bisnis. Pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga adalah, tanpa mitra bisnis, bisnis keluarga ini tidak akan bertahan. Seperti pelanggan yang merupakan mitra bisnis Roti Dewi, tanpa pelanggan maka penjualan tidaklah akan lancar. Cara pendiri menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis adalah dengan cara mempertahankan cita rasa secara konsisten sehingga mampu mempertahankan konsumen.

Cara pendiri mengajarkan ketekunan dalam berbisnis kepada suksesor adalah sedari suksesor kecil selalu diajarkan bahwa jika ingin memiliki sesuatu kita harus bekerja keras untuk memperolehnya. Menurut pendiri, ketekunan sangat penting dalam bisnis, terutama dalam bisnis selalu ada naik turunnya. Ketika bisnis turun inilah ketekunan diuji, apakah tetap mau berusaha keras ataukah menyerah.

4.2.4.2 Tahap Involvement

Tugas non manajerial yang dikerjakan oleh suksesor dalam perusahaan adalah menjadi salesman, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan, menata display roti, mensortir roti yang cacat

produksi. Manfaat yang suksesor dapatkan dengan melakukan pekerjaan tersebut, maka suksesor akan lebih mengetahui keseluruhan proses produksi, dan mengetahui beratnya kerja karyawan. Suksesor sudah mengetahui keseluruhan proses produksi karena suksesor telah mengikuti proses produksi dari bawah pada saat awal suksesor masuk ke bisnis keluarga.

Menurut pendiri, kesulitan utama yang dialami oleh karyawan selalu merasa gaji tidak cukup. Kesulitan lainnya yang biasa dirasakan apalagi karyawan baru adalah merasa beban kerja terlalu berat karena pekerjaan angkat-angkat maupun memanggang roti yang panas. Sedangkan menurut karyawan, kesulitan karyawan adalah pada saat produksi dituntut harus focus pada kondisi yang panas sehingga dapat menghasilkan produk yang baik dan memenuhi standar untuk dijual.

4.2.4.3 Tahap Tutorial

Saat ini suksesor sudah mengetahui cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan dengan baik. Menurut pendiri, cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan haruslah fleksibel, artinya tidak bisa terlalu keras maupun terlalu lunak. Untuk supplier harus berani menawar namun tidak terlalu dalam sehingga supplier tetap merasa nyaman dengan perusahaan karena sama-sama menghasilkan keuntungan. Sedangkan untuk pelanggan, harga harus dipertahankan untuk menjaga margin profit. Menurut suksesor, terpenting adalah membuat kesepakatan dengan supplier, dimana harus dapat menawar harga sehingga dapat memperoleh penawaran dengan harga terbaik.

Insting bisnis diajarkan melalui pengalaman. Dengan pengalaman yang semakin banyak dan melalui berbagai situasi maka insting bisnis dapat lebih terasah. Suksesor saat ini sudah mengerti mengenai insting bisnis dan cara menangkap peluang karena sudah memiliki banyak pengalaman. Pendiri pernah mencoba menyerahkan kepemimpinan selama beberapa waktu untuk mencoba membiarkan suksesor memimpin. Hal ini dilakukan ketika ditinggal keluar negeri, sehingga seluruh operasional perusahaan dipegang oleh suksesor. Menurut pendiri, suksesor A lebih siap untuk meneruskan sebagai pimpinan. Karena selain lebih kuat di administrasi, suksesor A lebih lama berkecimpung di perusahaan daripada suksesor B dan karyawan juga lebih cocok dengan suksesor A.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat didapatkan kesimpulan bahwa suksesor sudah mampu menguasai aspek-aspek dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meneruskan usaha keluarga tersebut. Semua suksesor juga sudah mengikuti seluruh tahap suksesi yaitu tahap awal, involvement dan tahap tutorial. Namun berdasarkan penilaian dari pendiri, suksesor 1 lebih siap untuk meneruskan sebagai pimpinan. Karena selain lebih kuat di administrasi, suksesor 1 lebih lama berkecimpung di perusahaan daripada suksesor 2 dan karyawan juga lebih cocok dengan suksesor 1. Suksesor 1 dinilai lebih menguasai alur produksi, pengenalan bahan, penguasaan resep, memiliki kemampuan memimpin karyawan yang lebih baik, memiliki kedekatan personal dengan karyawan dan mampu membuktikan diri dengan memimpin perusahaan pada saat direktur utama pergi.