


**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. Semua suksesor 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>rotinya 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 anak-anak mendengarkan ketika saya sedang berbicara dengan suami saya. Keponakan yang sekarang ini calon suksesor juga ikut mendengarkan ketika saya sedang berbicara dengan adik saya atau ibu mereka. Pembicaraan dilakukan di berbagai tempat, kadang-kadang pada saat makan bersama, kadang pada saat pergi berpiknik</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				
		bersama-sama. Jadi karena kita sering mengobrol soal bisnis, sehingga pembicaraan bisa dilakukan di manapun.				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

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

No	Pertanyaan	Jawaban				
	keluarga?	<p>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</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>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.</p> <p>Anak-anak juga dapat belajar dengan melihat contoh pada orang tuanya sehingga mereka secara otomatis dapat</p>				<p>dan berpengalaman.</p> <p>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>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</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					
		janji, tepat waktu dan selalu disiplin dalam melakukan pekerjaannya sehingga dipercaya oleh supplier					
4	Apakah suksesor sering diajak ke kantor oleh pendiri?	Suksesor sejak SD sering diajak ke kantor oleh pendiri, minimal seminggu lima kali terutama sepulang sekolah.	Suksesor sering menemani pendiri bekerja di toko roti sejak berumur 8 tahun.	Suksesor sering diajak oleh pendiri ke kantor sejak SD.	Suksesor sejak SD sering diajak ke kantor oleh pendiri	Suksesor sejak SD sering diajak ke kantor oleh pendiri	Suksesor sering diajak ke kantor oleh pendiri sejak SD. Contohnya adalah suksesor diajak ke kantor sedari SD untuk membantu menata roti dan menyajikan di nampan roti.


No	Pertanyaan	Jawaban					
Mengenal norma sosial							
5	<p>Apa norma sosial yang menjadi inti dari bisnis keluarga? Bagaimana cara Anda mengajarkan cara memperlakukan orang lain misalnya karyawan dalam bisnis?</p>	<p>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 bagian dari anggota</p>	<p>Norma sosial yang ditanamkan oleh ibu saya adalah perlakuanlah orang sebagaimana kamu ingin diperlakukan oleh orang lain. Hal ini mengajarkan saya bagaimana harus bersikap kepada karyawan yaitu harus</p>	<p>Norma sosial yang menjadi esensi bisnis keluarga ini adalah menjadi seorang humanis. Karyawan harus diperlakukan sebagai manusia, sehingga pendekatan yang dilakukan kepada karyawan adalah dari sisi</p>	-	-	<p>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 keluarga sendiri.</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>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 karyawan seperti</p>	<p>memperlakukan karyawan sebaik mungkin</p>	<p>humanis. Karyawan yang merasa “diwongke” akan bekerja lebih baik dan loyal.</p>			<p>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 memberikan</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>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 karyawannya.</p>				<p>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 kedekatan dan</p>

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

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>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 kepada toko sehingga menegaskan bahwa pembayaran kepada</p>				<p>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 manajemen</p>


No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>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 untuk menjaga kepercayaan pelanggan antara lain</p>				<p>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>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	<p>Menurut Anda, apa pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga? Bagaimana cara Anda menjaga kepercayaan dengan</p>	<p>Pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga adalah, tanpa mitra bisnis, bisnis keluarga ini tidak akan bertahan.</p>	<p>Mitra bisnis sangat penting, karena tanpa mitra bisnis maka pasokan bahan baku akan</p>	<p>Bisnis keluarga sangat bergantung pada keberadaan mitra bisnis.</p>	-	-	<p>Pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga adalah, tanpa mitra bisnis, bisnis keluarga ini tidak</p>





No	Pertanyaan	Jawaban					
	rekan bisnis?	Seperti pelanggan yang merupakan mitra bisnis kita, tanpa pelanggan maka penjualan tidaklah akan lancar. Cara saya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis adalah dengan cara mempertahankan cita rasa secara konsisten sehingga mampu mempertahankan konsumen. Bagi mitra bisnis seperti pemasok, kita selalu menjaga kelancara	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 serta membina hubungan baik dengan mitra	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			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


No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>pembayaran kepada supplier sehingga mampu membuat supplier mau untuk terus memasok bahan kepada kita</p>	<p>kita.</p>	<p>pelanggan tersebut.</p>		<p>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 memasok bahan kepada Roti Dewi. Bisnis</p>


No	Pertanyaan	Jawaban				
						<p>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</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
						<p>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</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>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>
8	Mengetahui pentingnya ketekunan	Saya sedari anak-	-	-	-	-	Cara pendiri

No	Pertanyaan	Jawaban				
	<p>mengajarkan ketekunan dalam berbisnis kepada suksesor?</p>	<p>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. Ketekunan itulah yang saya tanamkan kepada mereka. Ketekunan hanya</p>				<p>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</p>


No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>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.</p>				<p>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 usahanya pada saat terjadinya krisis moneter</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>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.</p>				<p>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</p>



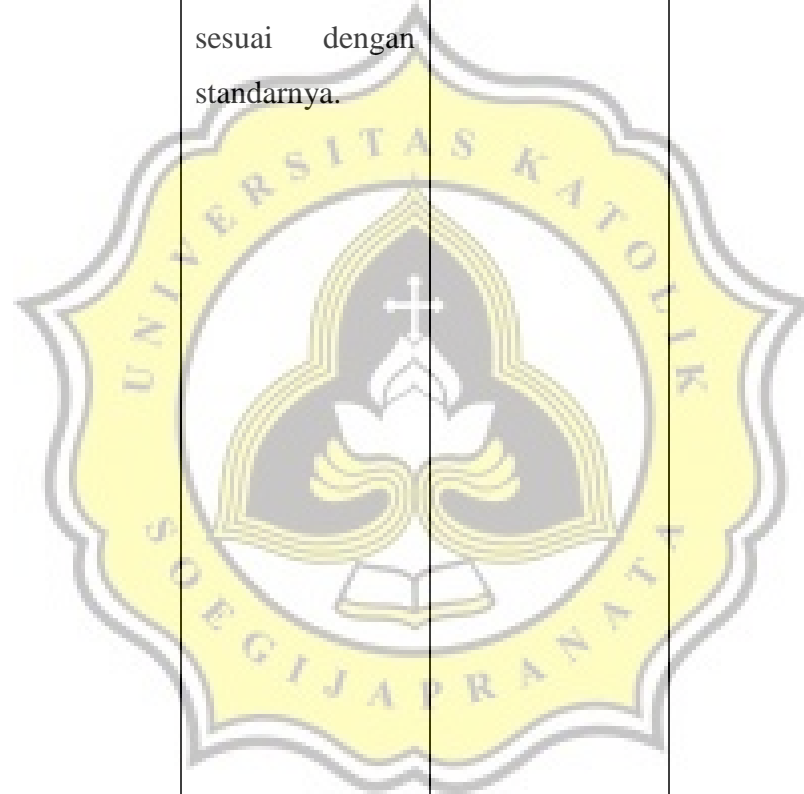
No	Pertanyaan	Jawaban					
							sakit serta melayani arisan. Walaupun pada awalnya banyak mendapatkan tolakan, namun hal ini dapat membuat usaha Roti Dewi bertahan bahkan semakin bertumbuh besar.
9	Menurut Anda, apa pentingnya ketekunan dalam berbisnis? Bagaimana tekun menurut Anda?	Ketekunan sangat penting dalam bisnis, terutama dalam bisnis kita tahu selalu ada naik turunnya. Ketika bisnis turun inilah	Bisnis butuh ketekunan, karena terkadang kita menemui hambatan. Dengan tekun	Ketekunan sangat dibutuhkan dalam berbisnis. Bisnis membutuhkan	-	-	Menurut pendiri, ketekunan sangat penting dalam bisnis, terutama dalam bisnis selalu ada naik


No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>ketekunan kita diuji, apakah tetap mau berusaha keras ataukah kita menyerah. Tekun adalah tidak berhenti pada saat ada kesulitan.</p>	<p>bekerja maka kita akan mencapai sasaran kita. Tekun adalah tetap berusaha walaupun ada halangan yang menghadang</p>	<p>ketekunan yang terus menerus karena bisnis sifatnya selalu berubah-ubah. Tekun adalah terus berusaha walaupun ada kesulitan yang menghalangi bisnis ini.</p>			<p>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</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
						<p>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</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							menghalangi bisnis ini.
	Mengetahui keterampilan bekerja yang dibutuhkan						
10	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 mengetahui proses serta kualitas produksi.	Keterampilan yang dibutuhkan adalah kemampuan dalam pengaturan keuangan. Selain itu juga harus mengetahui proses produksi sehingga mengetahui produk yang dibuat oleh roti	Keterampilan yang diburuhkan 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 lainnya adalah kemampuan pembukuan

No	Pertanyaan	Jawaban					
			<p>Dewi sudah sesuai dengan standarnya.</p>				<p>dalam pengaturan keuangan, pemasaran dan mengetahui proses serta kualitas produksi sehingga mengetahui produk yang dibuat oleh roti Dewa sudah sesuai dengan standarnya. Sebagai contohnya adalah, suksesor harus maemiliki</p>



No	Pertanyaan	Jawaban				
						<p>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</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							dengan supplier dan pelanggan, kemampuan untuk memerintah karyawan dengan tepat.

Sumber : Data Primer, 2017



**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




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	roti, mensortir roti yang cacat produksi
2	Apakah suksesor telah mencoba untuk melakukan semua tugas tersebut?	Sudah dilakukan semuanya karena pernah saya tempatkan di bagian pemasaran, tukang keliling roti, pembantu bagian produksi, pengaduk adonan dan penunggu toko	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


No	Pertanyaan	Jawaban					
							di meja/nampan roti, melakukan pengiriman ke konsumen, melakukan pengemasan roti dan melakukan pengiriman dengan ekspedisi untuk pesanan jarak jauh.
3	Apa manfaat melakukan pekerjaan tersebut bagi suksesor?	Dengan melakukan pekerjaan tersebut, maka suksesor akan lebih mengetahui alur produksi, proses produksi, dan mengetahui beratnya	Semua pekerjaan itu membantu suksesor untuk mengerti kesulitan pembuatan roti dan belajar	Pekerjaan kasar dan non administratif mengajari suksesor bahwa proses pembuatan roti	Mampu mengerti kesulitan yang dialami karyawan dalam pekerjaannya	Mengerti bahwa menjadi karyawan itu susah dan berharap agar setelah jadi pimpinan masih	Manfaat yang suksesor dapatkan dengan melakukan pekerjaan tersebut, maka suksesor akan


No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>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>mulai dari bawah</p>	<p>bukanlah proses instan namun membutuhkan proses yang memakan waktu dan tenaga</p>		<p>ingat tentang kesulitan tersebut sehingga tidak dictator.</p>	<p>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</p>

No	Pertanyaan	Jawaban				
						<p>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</p>


No	Pertanyaan	Jawaban					
							karyawan.
4	Apakah suksesor sudah mengetahui alur produksi perusahaan?	Sudah mengetahui karena sudah mengikuti proses produksi dari bawah pada saat awal suksesor masuk ke bisnis keluarga.	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.
5	Apakah suksesor telah mengetahui sumber daya apa	Sudah mengetahui karena sudah saya ajarkan sejak pertama	Sudah mengetahui	Sudah mengetahui	Sudah mengetahui	Sudah mengetahui	Suksesor telah mengetahui sumber daya apa

No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>saja yang dimiliki oleh perusahaan?</p>	<p>kali ikut terjun dalam bisnis ini. Suksesor 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</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</p>


No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>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</p>				<p>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.</p>


No	Pertanyaan	Jawaban					
		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					



No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>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</p>					

No	Pertanyaan	Jawaban						
		yang baru dan juga memberikan ide mengenai lokasi pemasaran yang dianggap berpotensi.						
6	Mengetahui kesulitan yang dialami oleh karyawan-karyawannya							
6	Apa saja kesulitan dan hambatan yang dialami oleh karyawan?Apakah suksesor juga pernah merasakannya? Seberapa jauh keterlibatan calon suksesor dengan karyawan dalam	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	Biasanya berkaitan dengan tuntutan fisik yang dianggap berat terutama bagian produksi yang harus memanggang roti di ruang yang panas dan	Kesulitan utama yang dialami oleh karyawan adalah biasanya merasa gaji tidak memadai atau kurang. Suksesor belum pernah merasakannya.	Kesulitan karyawan adalah pada saat produksi dituntut harus focus pada kondisi yang panas sehingga dapat menghasilkan	Sulitnya pembuatan roti adalah karena karyawan dituntut untuk membuat roti yang perfect dalam kondisi yang panas dan membuat susah	Menurut pendiri, kesulitan utama yang dialami oleh karyawan selalu merasa gaji tidak cukup. Kesulitan lainnya yang biasa dirasakan apalagi karyawan baru	

No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>menjalankan operasional perusahaan.</p>	<p>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</p>	<p>mengangkat ke display kemudian harus mensorti dan meminimalisir cacat produksi.</p>		<p>produk yang baik dan memenuhi standar untuk dijual.</p>	<p>untuk focus. Ya, suksesor pernah merasakannya juga.</p>	<p>adalah merasa beban kerja terlalu berat karena pekerjaan angkat-angkat maupun memanggag roti yang panas. Menurut suksesor kesulitan yang dihadapi oleh karyawan Biasanya berkaitan dengan tuntutan fisik yang dianggap berat terutama</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>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</p>					<p>bagian produksi yang harus memanggag 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>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.</p>				<p>harus focus pada kondisi yang panas sehingga dapat menghasilkan produk yang baik dan memenuhi standar untuk dijual.</p>

Sumber : Data Primer, 2017



**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?	Saat ini mereka 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 pihak roti Dewi	Tidak ditanyakan kepada suksesor	Tidak ditanyakan kepada suksesor	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Tidak ditanyakan kepada karyawan	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

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>dengan pihak pelanggan maupun supplier merasa sama-sama dipuaskan dengan kesepakatan.</p>					<p>mendapatkan harga yang profitable untuk Roti Dewi. Suksesor juga mampu mempertahankan harga jual roti dari tawaran pembeli sehingga hal ini menguntungkan perusahaan.</p>
2	<p>Bagaimana cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan?</p>	<p>Untuk membuat kesepakatan kita harus fleksibel, artinya kita tidak bisa terlalu keras maupun</p>	<p>Menurut saya terpenting adalah membuat kesepakatan dengan supplier,</p>	<p>Cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan, pada intinya</p>	<p>Tidak ditanyakan kepada karyawan</p>	<p>Tidak ditanyakan kepada karyawan</p>	<p>Menurut pendiri, cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan</p>


No	Pertanyaan	Jawaban				
		<p>terlalu lunak. Untuk supplier kita harus berani menawar namun tidak terlalu dalam sehingga supplier tetap merasa nyaman dengan kita, sama-sama bisa bikin untunglah. Sedangkan untuk pelanggan, kita harus dapat mempertahankan harga untuk menjaga margin profit kita.</p>	<p>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. Kita pakai feelinglah kalau tawar</p>	<p>adalah kita harus dapat menawar hingga mendapat harga yang baik dari supplier dan harus dapat mempertahankan harga yang ditawarkan kepada pelanggan. Namun kita juga tidak bisa terlalu keras maupun lunak kepada pelanggan, sehingga dalam bernegosiasi</p>		<p>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</p>




No	Pertanyaan	Jawaban				
			<p>menawar, tapi juga ngitung margin yang akan kita hasilkan.</p>	<p>harus menggunakan perasaan juga.</p>		<p>keuntungan. Sedangkan untuk pelanggan, harga harus dipertahankan huntuk menjaga margin profit. Menurut suksesor, terpenting adalah membuat kesepakatan dengan supplier, dimana kita harus dapat menawar harga sehingga dapat memperoleh</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>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.</p>
Pemahaman bisnis	strategi						

No	Pertanyaan	Jawaban					
3	Bagaimana cara menangkap peluang diajarkan?	Cara menangkap peluang bisnis diajarkan melalui pengalaman. Dengan pengalaman yang semakin banyak dan melalui berbagai situasi maka insting bisnis dapat lebih terasah. Kemampuan menangkap peluang saya ajarkan kepada suksesor untuk lebih dapat bersikap kritis dalam perusahaan sehingga mampu membaca situasi yang ada dan	Tidak ditanyakan kepada suksesor	Tidak ditanyakan kepada suksesor	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Insting bisnis diajarkan melalui pengalaman. Dengan pengalaman yang semakin banyak dan melalui berbagai situasi maka insting bisnis dapat lebih terasah. Kemampuan menangkap peluang saya ajarkan kepada suksesor untuk lebih dapat bersikap kritis

No	Pertanyaan	Jawaban					
		<p>memanfaatkannya menjadi suatu peluang.</p>					<p>dalam perusahaan 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</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>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.</p>
4	Apakah suksesor	Sudah, sudah banyak	Sudah,	Sudah. Namun	Tidak	Tidak	Suksesor saat ini

No	Pertanyaan	Jawaban					
	telah mengerti mengenai insting bisnis dan cara menangkap peluang?	pengalaman sekarang.	walaupun perlu lebih banyak belajar lagi untuk menjadi seperti mama.	insting bisnis harus tetap terus diasah	ditanyakan kepada karyawan	ditanyakan kepada karyawan	sudah mengerti mengenai insting bisnis dan cara menangkap peluang karena sudah memiliki banyak pengalaman, namun insting tetap perlu untuk diasah
Tes	pengukuran kemampuan						
5	Seberapa besar tanggung jawab yang pernah diberikan suksesor selama menjalankan	Pernah, pernah saya tinggal ke amerika tiga bulan. Mereka bisa kok pegang perusahaan.	Pernah, ketika ditinggal keluar negeri, sehingga seluruh operasional	Pernah ditinggal keluar negeri agak lama, jadi kami yang menjalankan roti	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Tidak ditanyakan kepada karyawan	Pendiri pernah mencoba menyerahkan kepemimpinan selama beberapa

No	Pertanyaan	Jawaban					
	<p>usaha? Sejauh mana tingkat pelaksanaan / penerapan?</p>		<p>perusahaan dipegang oleh suksesor.</p>	<p>Dewi sendiri.</p>			<p>waktu untuk mencoba membiarkan 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</p>

No	Pertanyaan	Jawaban					
							<p>mengunjungi saudaranya, suksesor mampu menjalankan Roti Dewi dengan baik, administrasi rapi dan pengeluaran untuk bahan baku juga tidak ada masalah.</p>
6	<p>Menurut Anda, siapa yang paling siap untuk meneruskan Anda sebagai pemimpin perusahaan?</p>	<p>Menurut saya suksesor 1 lebih siap untuk meneruskan sebagai pimpinan. Karena selain lebih kuat di administrasi, dia lebih lama</p>	<p>Tidak ditanyakan kepada suksesor</p>	<p>Tidak ditanyakan kepada suksesor</p>	<p>Tidak ditanyakan kepada karyawan</p>	<p>Tidak ditanyakan kepada karyawan</p>	<p>Menurut pendiri, suksesor 1 lebih siap untuk meneruskan sebagai pimpinan. Karena selain lebih kuat di</p>



No	Pertanyaan	Jawaban				
		berkecimpung di perusahaan daripada suksesor 2 dan karyawan juga lebih cocok sama dia.				administrasi, suksesor 1 lebih lama berkecimpung di perusahaan daripada suksesor 2 dan karyawan juga lebih cocok dengan suksesor 1.

Sumber : Data Primer, 2017



588 matches from 100 sources, of which 16 are online sources.

PlagLevel: 6.3%/9.3%

- ✓ [0] (20 matches, 3.2%/3.6%) from studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/download/2332/2117
- ✓ [1] (17 matches, 1.1%/2.8%) from documents.tips/documents/landasan-teori-5652fe3d8e3fe.html
- ✓ [2] (9 matches, 0.5%/1.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....kong\_H\_Soleh.pdf" dated 2016-11-08  
(+ 5 documents with identical matches)
- ✓ [8] (12 matches, 0.5%/1.3%) from your PlagScan document "Skripsi\_12....badi\_Nawatama.pdf" dated 2017-02-07
- ✓ [9] (8 matches, 0.1%/1.1%) from https://azkianurannisa.wordpress.com/2015/06/05/definisi-bisnis-keluarga/  
(+ 2 documents with identical matches)
- ✓ [12] (8 matches, 0.1%/1.1%) from dvdscs.blogspot.com/2013/10/makalah-manajemen-usaha-kecil-family.html  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [14] (8 matches, 0.1%/1.0%) from suk-risw.blogspot.com/2013/10/bisnis-keluarga.html
- ✓ [15] (8 matches, 0.1%/1.0%) from https://ilmu700.blogspot.co.id/2016/03/kesempatan-bisnis-keluarga.html
- ✓ [16] (8 matches, 0.7%/0.7%) from your PlagScan document "13.32.0001 ...Tandy Soeseno.pdf" dated 2017-02-07  
(+ 2 documents with identical matches)
- ✓ [19] (9 matches, 0.5%/0.7%) from your PlagScan document "11.30.0156 WIDHI RADITYA 107.pdf" dated 2016-10-05
- ✓ [20] (8 matches, 0.6%) from your PlagScan document "11.30.0111 eric santana .pdf" dated 2016-10-07
- ✓ [21] (8 matches, 0.5%/0.6%) from your PlagScan document "Skripsi\_12....badi\_Nawatama.pdf" dated 2017-02-07
- ✓ [22] (4 matches, 0.0%/0.7%) from madib.blog.unair.ac.id/budaya-korporat/generasi-ketiga-tidak-menghancurkan/trackback
- ✓ [23] (6 matches, 0.6%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....AN\_DI\_PT\_SMT.doc" dated 2016-10-31
- ✓ [24] (7 matches, 0.5%/0.6%) from your PlagScan document "Sapoetro\_Mi...gaan,\_Jepara.docx" dated 2017-02-06
- ✓ [25] (7 matches, 0.5%/0.5%) from your PlagScan document "Handoko\_Cha... Di\_Semarang.docx" dated 2016-11-07
- ✓ [26] (7 matches, 0.5%/0.5%) from your PlagScan document "Skripsi\_12....ELISABETHMAX.docx" dated 2017-02-06
- ✓ [27] (7 matches, 0.5%/0.6%) from your PlagScan document "09.30.0068 Yoshua Gaharu.docx" dated 2016-11-16
- ✓ [28] (2 matches, 0.3%/0.6%) from dokumen.tips/documents/bisnis-keluarga.html  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [30] (5 matches, 0.1%/0.6%) from journal.uir.ac.id/index.php/JSB/article/download/3816/3390
- ✓ [31] (7 matches, 0.5%/0.5%) from your PlagScan document "11.30.0105 Charles Handoko-2.pdf" dated 2016-10-07
- ✓ [32] (6 matches, 0.5%/0.5%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....AH\_DI\_LARISSA.doc" dated 2016-11-24
- ✓ [33] (4 matches, 0.0%/0.6%) from etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=d...gan&potongan=S2-2014-326833-chapter1.pdf
- ✓ [34] (8 matches, 0.1%/0.4%) from your PlagScan document "Skripsi\_14....esef\_Semarang.doc" dated 2017-02-02
- ✓ [35] (5 matches, 0.4%/0.5%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_VAN... AESTHETIC\_GE.doc" dated 2016-11-13
- ✓ [36] (5 matches, 0.4%/0.5%) from your PlagScan document "12.30.0232 VANY DWI HAPSARI.pdf" dated 2016-11-11  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [38] (5 matches, 0.5%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....A\_PAWAN\_JAYA.docx" dated 2016-11-09
- ✓ [39] (5 matches, 0.5%) from your PlagScan document "Skripsi\_12.... toko\_bahagia.doc" dated 2016-11-02
- ✓ [40] (6 matches, 0.2%/0.5%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....B\_IBNU\_ALWAN.docx" dated 2016-11-23  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [42] (7 matches, 0.2%/0.5%) from your PlagScan document "11.30.0060 ...kelvianto 100.pdf" dated 2016-10-04
- ✓ [43] (4 matches, 0.5%) from your PlagScan document "08.60.0223 Heppy Yanuar R.docx" dated 2017-01-19  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [45] (7 matches, 0.3%/0.4%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11....inan\_loenpia.docx" dated 2016-11-01
- ✓ [46] (6 matches, 0.3%/0.4%) from your PlagScan document "12.30.0051 Andy Gunarso.pdf" dated 2016-10-07
- ✓ [47] (4 matches, 0.5%) from your PlagScan document "07.30.0149 Ajeng Ryas.pdf" dated 2016-10-07
- ✓ [48] (6 matches, 0.2%/0.4%) from your PlagScan document "08.60.0033 Shirley 2601.pdf" dated 2016-10-26
- ✓ [49] (7 matches, 0.3%/0.4%) from a PlagScan document of your organisation...0003 Elvira 2.doc" dated 2016-10-04
- ✓ [50] (6 matches, 0.1%/0.4%) from your PlagScan document "Skripsi\_13....W\_TERHADAP\_DI.doc" dated 2017-02-06
- ✓ [51] (6 matches, 0.2%/0.4%) from your PlagScan document "SKRIPSI/TUG...jualan\_terha.docx" dated 2017-02-08
- ✓ [52] (5 matches, 0.1%/0.4%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....BNU\_ALWAN\_DI.docx" dated 2017-02-02
- ✓ [53] (5 matches, 0.3%/0.4%) from your PlagScan document "Skripsi\_12....JUNG\_PAK\_BEH.docx" dated 2016-11-29
- ✓ [54] (5 matches, 0.1%/0.4%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....B\_IBNU\_ALWAN.docx" dated 2016-11-24
- ✓ [55] (4 matches, 0.4%) from your PlagScan document "Skripsi\_12....LAN\_DI\_SEMAR.docx" dated 2017-02-07
- ✓ [56] (6 matches, 0.2%/0.4%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_Ria...p\_Net\_Benefit.doc" dated 2016-11-10
- ✓ [57] (6 matches, 0.3%/0.3%) from a PlagScan document of your organisation...eta Amrina R.docx" dated 2016-10-04
- ✓ [58] (3 matches, 0.4%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....m\_Dargo\_Pak\_.docx" dated 2017-01-30
- ✓ [59] (4 matches, 0.3%/0.4%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....ED\_ADVENTURE.docx" dated 2016-11-10
- ✓ [60] (3 matches, 0.4%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....M\_DARGO\_PAK\_.docx" dated 2016-11-07
- ✓ [61] (6 matches, 0.2%/0.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....TAS\_PELANGGA.docx" dated 2016-11-03
- ✓ [62] (5 matches, 0.2%/0.3%) from your PlagScan document "12.30.0318 ...an Andrianto.docx" dated 2017-01-27
- ✓ [63] (6 matches, 0.2%/0.3%) from your PlagScan document "12.60.0184 Ria Ekanindya\_.pdf" dated 2016-10-10
- ✓ [64] (5 matches, 0.3%/0.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11....HAAN\_LEVERA.docx" dated 2017-02-02
- ✓ [65] (4 matches, 0.3%) from your PlagScan document "Skripsi\_12....di\_Semarang.docx" dated 2016-11-08  
(+ 2 documents with identical matches)
- ✓ [68] (2 matches, 0.4%) from repository.uksw.edu/bitstream/123456789/3672/3/T1\_212009064\_BAB II.pdf
- ✓ [69] (6 matches, 0.2%/0.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11....ALAMAN\_KERJA,.doc" dated 2016-10-28
- ✓ [70] (4 matches, 0.1%/0.4%) from https://atinarusmeti.wordpress.com/
- ✓ [71] (5 matches, 0.2%/0.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_13....IABEL\_MODERA.docx" dated 2017-02-08
- ✓ [72] (6 matches, 0.2%/0.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11.... DI\_SEMARANG.docx" dated 2016-11-07

- ✓ [73] (5 matches, **0.2%**/0.3%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_13....\_Domain\_ke\_3.docx" dated 2017-02-01
- ✓ [74] (3 matches, **0.3%**) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....AN\_PEKERJAAN.docx" dated 2016-10-31
- ✓ [75] (5 matches, **0.2%**/0.2%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....usana\_wanita.docx" dated 2016-11-11  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [77] (5 matches, **0.2%**/0.2%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....AM\_DARGO\_PAK.docx" dated 2017-02-05
- ✓ [78] (4 matches, **0.1%**/0.3%) from your PlagScan document "PRA\_13.60.0...UDIT\_INTERNAL.pdf" dated 2017-02-01  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [80] (5 matches, **0.1%**/0.2%) from your PlagScan document "PROPOSAL\_SK...kualitas\_lab.docx" dated 2016-11-07  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [82] (4 matches, **0.2%**) from your PlagScan document "12.30.0233 Elza Gumantira.docx" dated 2016-10-04
- ✓ [83] (2 matches, **0.3%**) from your PlagScan document "12.30.0212 Roy Wirawan.docx" dated 2016-11-07
- ✓ [84] (5 matches, **0.2%**/0.2%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_11....\_Harga\_Saham.docx" dated 2016-10-31
- ✓ [85] (4 matches, **0.3%**) from your PlagScan document "14.d3.0033 Steny Zsazsa.pdf" dated 2016-10-13
- ✓ [86] (5 matches, **0.2%**/0.2%) from your PlagScan document "PS 08.61.0044 Yutta Irena.docx" dated 2016-11-14  
(+ 5 documents with identical matches)
- ✓ [92] (4 matches, **0.2%**/0.2%) from your PlagScan document "Skripsi\_12....garuhi\_Terjad.doc" dated 2017-02-08  
(+ 2 documents with identical matches)
- ✓ [95] (4 matches, **0.2%**/0.2%) from your PlagScan document "Skripsi\_Feb...or\_switching.docx" dated 2017-02-02
- ✓ [96] (2 matches, **0.3%**) from your PlagScan document "Skripsi\_12....raga\_Tai\_Chi.docx" dated 2016-11-09
- ✓ [97] (4 matches, **0.2%**/0.2%) from your PlagScan document "Skripsi\_13....lui\_internet.docx" dated 2016-11-08  
(+ 1 documents with identical matches)
- ✓ [99] (4 matches, **0.2%**/0.2%) from your PlagScan document "SKRIPSI\_12....AVE\_PADA\_\_SE.docx" dated 2016-11-03

**Settings**

Sensitivity: *Medium*  
 Bibliography: *Bibliography excluded*  
 Citation detection: *Reduce PlagLevel*  
 Whitelist: --



Analyzed document

=====1/96=====

1

BAB I  
 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu model bisnis yang paling tangguh di dunia adalah model bisnis keluarga. Keberhasilan perusahaan keluarga yang berkelanjutan dari generasi ke generasi bergantung pada motivasi generasi penerus, yang akan mengambil alih bisnis keluarga, untuk menghadapi tantangan. Bisnis keluarga juga memiliki budaya yang kuat untuk mengeksekusi. Orang tua menggembelng generasi penerus agar memiliki rasa tanggung jawab dan juga hasrat dalam menentukan target yang ambisius. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan keluarga yang bermunculan dan bergerak di berbagai bidang serta tersebar di banyak daerah di Indonesia (PWC, 2014).

Menurut Ward dan Aronoff (2002), suatu perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Donnelley (2002) menyatakan bahwa suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah jenis yang kedua di mana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya. Namun salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan di Indonesia adalah kelemahan pola pengembangan sumber daya manusia pada level menengah dan pengelolaan persiapan suksesi untuk tujuan jangka panjang (Laurence dan Mustamu.2015).

=====2/96=====

2

Perkembangan bisnis keluarga pasti tidak lepas dari suksesi, sedangkan adanya suksesi pasti terjadi beberapa konflik karena perbedaan generasi dari pemilik dan anggota keluarga yang akan terlibat dalam perusahaan. Suksesi merupakan faktor krusial apalagi kalau perusahaan sudah mulai bergerak ke generasi ke dua, apalagi ke tiga. Seringnya ada pernyataan bahwa generasi ke 1 lah generasi membangun, sedangkan generasi kedua adalah generasi menikmati dan generasi ketiga adalah generasi menghancurkan. Dengan demikian, perusahaan ini juga sudah mulai untuk mempersiapkan hal-hal yang terkait dengan persiapan suksesi mulai dari penerapan gaya kepemimpinan dan nilai-nilai kepemimpinan.

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.

=====3/96=====

3

Roti Dewi saat ini mengalami permasalahan dalam hal pemilihan suksesor. Pendiri yang saat ini masih hidup adalah Kartika Husien masih belum mempersiapkan suksesi sejak lama karena merasa masih kuat untuk mengurus perusahaannya. Namun lambat laun memasuki usianya yang telah mencapai 85 tahun, terjadi permasalahan untuk penentuan suksesor perusahaan. Calon penerus saat ini ada tiga orang, yaitu 1 orang anak dari Kartika Husien dan dua orang anak dari almarhum Setiawati Husien. Pertimbangan dari ketiga suksesor ini adalah karena ketiga orang tersebut masih ikut berperan dalam Roti Dewi hingga saat ini. Anak kedua dari Kartika Husien yang bernama Dewi memiliki tugas mengurus dan handle seluruh keuangan dan asset dari roti Dewi serta mengurus seluruh sumber daya manusia yang dimiliki sekarang. Sedangkan Anak sulung dari Setiawati Husien yang bernama Amelia Listiani Halim saat ini mengurus masalah resep yang menjadi warisan keluarga, pengembangan menu roti dan pembelian bahan baku untuk produksi. Kemudian anak kedua dari Setiawati Husien yang bernama Dewi Listiani Halim saat ini mengurus masalah pemasaran dan pengembangan Roti Dewi di kota lain. Ketiga nya masih terlibat dalam kegiatan operasional pada Roti Dewi.

Roti Dewi merupakan perusahaan keluarga yang dalam operasionalnya masih menggunakan nilai tradisional dan budaya Tionghoa. Nilai-nilai budaya Tionghoa menurut Erniwati (2007) adalah humanism, senioritas, kepercayaan, tingkat formalitas, menghargai nilai moral, paternalism, dan keteguhan. Sedangkan nilai tradisional Tionghoa menurut Erniwati (2007) adalah hopeng,

=====4/96=====

4

hong sui, dan hoki. Nilai-nilai ini sangat mempengaruhi dalam kelangsungan bisnis keluarga yang berbudaya Tionghoa. Adanya berbagai pertimbangan yang sama-sama dianggap penting inilah yang membuat pendiri mengalami kebingungan dalam pemilihan suksesor. Hal ini menarik peneliti untuk melakukan penelitian tentang pemilihan suksesor pada Roti Dewi ini. Penelitian ini menggunakan model suksesi Redding (1990) (dalam Haryanto dan Harjanti, 2014) yang menganalisis proses suksesi pada perusahaan keluarga berbudaya Tionghoa memiliki tahap yang khas dalam suksesi. Tahap awal, suksesor akan diperkenalkan dalam perusahaan keluarga secara informal, untuk mensosialisasikan individu (sejak kecil) dalam mengembangkan nilai-nilai yang sesuai dengan norma sosial, kepercayaan di antara mitra bisnis, pengambilan risiko, ketekunan, kerja keras, dan perolehan ketrampilan bekerja.[0] Tahap berikutnya adalah tahap "pencelupan", pada tahap ini, suksesor menangani tugas kasar dan non manajerial yang dirancang untuk menghadapkannya dengan operasional perusahaan dan untuk memperkenalkannya kepada kepekaan dunia kerja.[0] Tahap terakhir adalah tahap tutorial. Pada tahap ini, suksesor diperkenalkan untuk membuat kesepakatan, yang dimulai dari sebagai pengamat.[0] Selama proses berlangsung, suksesor mungkin akan diminta untuk membahas pemahaman mengenai berbagai strategi bisnis.[0] Bentuk pelatihan ini dihubungkan dengan sistem budaya Tionghoa yang berorientasi lebih ke arah kesepakatan.[0]

=====5/96=====

5

## 1.2. Perumusan Masalah

Ulasan pada bagian latar belakang mengilustrasikan adanya kesulitan dari pendiri yang membuat pemilihan suksesor perusahaan keluarga Roti Dewi belum dapat melakukan suksesi dengan mulus. Padahal kebanyakan perusahaan keluarga mengalami kesulitan untuk melanjutkan tongkat estafet kepada generasi selanjutnya. Hal ini yang mendasari perlunya dilakukan penelitian pemilihan suksesor di Roti Dewi. Sehingga dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:[64] Bagaimana proses pemilihan suksesor pada Roti Dewi, Semarang menurut teori Redding?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis proses pemilihan suksesor pada Roti Dewi menurut teori Redding.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :[64] [82] [23] [43] ...

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan di Roti Dewi dan dapat dijadikan referensi bagi generasi kedua dan generasi selanjutnya dalam mempersiapkan proses transisi dan suksesi di masa mendatang
2. Bagi peneliti penelitian ini diharapkan mampu referensi untuk penelitian suksesi bisnis keluarga yang sejenis dan sebagai perbandingan bagi suksesi bisnis keluarga di masa depan.

=====6/96=====

6

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.[45] [46] [57] [71] ...1 Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga adalah bisnis yang mempertimbangkan usaha-usaha keluarga untuk membangun atau mendirikan berbagai macam usaha yang mendapat pengaruh signifikan dari seorang pengusaha, penerus CEO serta oleh seorang atau beberapa orang anggota keluarga.[68] [8] [21] [45] ...

Menurut Aronoff dan Ward (2002), suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Menurut Donnelley (2002), suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga yaitu apabila paling sedikit terdapat keterlibatan dua generasi dalam keluarga tersebut dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Menurut Aronoff dan Ward (2002), ciri-ciri perusahaan keluarga pada umumnya adalah:

1. Dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50%
- 2.[1] [46] Dirasakan sebagai perusahaan
- 3.[1] Dikelola oleh orang-rang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham.[1] [46]

=====7/96=====

7

#### 2.2 Suksesi

Dari masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan keluarga, Succession Planning adalah hal yang paling begitu rentan menyebabkan kegagalan didalam perusahaan keluarga, apabila gagal dalam pelaksanaannya.[1]

Menurut Lansberg (2005: 12), suksesi merupakan suatu proses yang harus dilalui oleh setiap perusahaan keluarga dengan tetap memberikan kesempatan kepada anggota keluarga dan orang lain untuk dapat menduduki posisi jabatan strategis dan non strategis. Suksesi merupakan suatu perjalanan atau mekanisme dari berjalannya roda bisnis dengan memberikan arah dan tujuan yang jelas terhadap pencapaian keberhasilan bisnis, suksesi memberikan pemahaman bahwa suksesi yang sebenarnya merupakan kekuatan didalam perusahaan keluarga dan kekuatan itu adakah pemilik perusahaan itu sendiri.[1] [28]

Kuntjoro dkk (2003) juga mengatakan salah satu indikator sebuah perusahaan telah mampu berkelanjutan adalah dengan terlaksananya pergantian pimpinan pada tingkat tinggi secara tertib dan dengan mengikuti aturan main, baik formal maupun informal. Menurut Sutanto (2008), mengungkapkan bahwa masalah terpenting dalam keberlanjutan bisnis keluarga adalah masalah suksesi. Suksesi memang bukan satu-satunya penentu kelanggengan bisnis keluarga. Namun, generasi pendahulu harus memberikan tongkat estafet perusahaan kepada generasi berikutnya. Suksesi tidak hanya berarti pada tingkat pimpinan dan managerial saja, namun termasuk pada kebijakan-kebijakan perusahaan.[1] [9] ...

#### 2.3 Teori Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Berbudaya Tionghoa

=====8/96=====

8

Perusahaan keluarga yang berbudaya Tionghoa merupakan suatu perusahaan keluarga yang sangat memegang nilai-nilai budaya dan tradisional Tionghoa selama turun temurun. Nilai-nilai budaya Tionghoa menurut Erniwati (2007) adalah humanism, senioritas, kepercayaan, tingkat formalitas, menghargai

nilai moral, paternalism, dan keteguhan. Sedangkan nilai tradisional Tionghoa menurut Erniwati (2007) adalah hopeng, hong sui, dan hoki. Nilai-nilai ini dipercaya sangat mempengaruhi dalam kelangsungan bisnis keluarga yang berbudaya Tionghoa.

Teori suksesi perusahaan keluarga yang berbudaya Tionghoa dicetuskan oleh Redding (1990). Redding (1990) mengatakan bahwa pada perusahaan keluarga berbudaya Tionghoa memiliki tahap yang khas dalam suksesi, yaitu (dalam Haryanto dan Harjanti, 2014) :

a. Tahap awal

Pada tahap ini, suksesor akan diperkenalkan dalam perusahaan keluarga secara informal. [0] Ini berupa bentuk diskusi mengenai uang dan bisnis pada meja makan malam keluarga. [0] Menurut Redding, tujuan dari proses sosialisasi ini adalah untuk mensosialisasikan individu (sejak kecil) dalam mengembangkan nilai-nilai yang sesuai dengan norma sosial, kepercayaan di antara mitra bisnis, pengambilan risiko, ketekunan, kerja keras, dan perolehan ketrampilan bekerja. [0]

b. Tahap "pencelupan"

Setelah suksesor selesai dalam pendidikan formalnya, ia akan memasuki bisnis keluarga. [0] Pada tahap ini, suksesor menangani tugas kasar dan non

=====9/96=====

9

manajerial yang dirancang untuk menghadapkannya dengan operasional perusahaan dan untuk memperkenalkannya kepada kepehitan dunia kerja. [0]

c. Tahap tutorial

Pada tahap ini, suksesor diperkenalkan untuk membuat kesepakatan, yang dimulai dari sebagai pengamat. [0] Selama proses berlangsung, suksesor mungkin akan diminta untuk membahas pemahaman mengenai berbagai strategi bisnis. Bentuk pelatihan ini dihubungkan dengan sistem budaya Tionghoa yang berorientasi lebih ke arah kesepakatan. Pada akhirnya, suksesor akan menjalani suatu bentuk tes untuk mengukur kemampuannya. [0]

Dengan mayoritas keberadaan perusahaan keluarga di Indonesia dan akan dihadapkan dengan fenomena yang sama mengenai perpindahan generasi serta pengaruh budaya keluarga, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada salah satu perusahaan keluarga di Semarang, yaitu Roti Dewi. [0] [27] [16] ... Peneliti ingin menganalisis proses suksesi dalam perusahaan keluarga yang berbudaya Tionghoa yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses suksesi yang terjadi yang dilakukan dengan karakteristik budaya Tionghoa. [0] [65] ...

#### 2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang ada dan penelitian terdahulu, maka dapat dibangun kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

=====10/96=====

10

#### Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran



#### Keterangan:

Kerangka pemikiran di atas dimaksudkan untuk mengidentifikasi proses suksesi yang telah dilakukan di Roti Dewi, Semarang terhadap dua orang suksesor dalam keluarga pendiri Roti Dewi, Semarang.

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

1. Tahap awal
2. Involvement
3. Tutorial

Berdasarkan identifikasi dari tiga tahap proses suksesi tersebut, maka dapat diidentifikasi kesiapan suksesor dalam memimpin perusahaan.

#### 2.5 Definisi Operasional

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan variabel penelitian, maka dapat dirumuskan definisi operasional untuk masing-masing variabel penelitian.

a. Tahap Awal

Roti Dewi

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

1) Perkenalan informal dengan bisnis keluarga

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

2) Mengetahui norma sosial

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

3) Mengetahui pentingnya kepercayaan antara mitra bisnis

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

4) Mengetahui pentingnya ketekunan

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

5) Mengetahui keterampilan bekerja yang dibutuhkan

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

b. 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. [0] Indikator dari pencelupan ini adalah :

1) Suksesor ditempatkan pada posisi non manajerial di perusahaan 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 proses produksi Roti Dewi dari mulai produksi hingga sampai ke tangan konsumen.

3) Mengetahui kesulitan dan hambatan yang dialami oleh karyawan-karyawannya

Suksesor mengetahui kesulitan dan hambatan karyawan yang dihadapi dalam menjalankan usahanya sehari-hari dan di masa depan diharapkan dapat mengambil kebijakan yang mendukung karyawan.

c. 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 peluang bisnis seperti kapan waktu yang tepat untuk berinovasi, 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.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### 3.1 Obyek Penelitian

Penelitian ini mengambil obyek penelitian yaitu pada Roti Dewi Semarang. Perusahaan ini dipilih karena terjadi permasalahan untuk penentuan suksesor perusahaan, yaitu ada pertimbangan tiga orang suksesor yang saat ini telah ikut berperan dalam Roti Dewi saat ini. Proses transisi yang berlangsung ini menarik untuk diteliti.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/ individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari Roti Dewi. Sedangkan penentuan sampel dilakukan dengan purposive sampling yaitu pemilihan sampel dengan criteria tertentu (Sugiyono, 2013).

Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Direktur Utama
2. Calon Suksesor
3. Karyawan yang memegang jabatan kunci dalam perusahaan.

**Sampel adalah sejumlah individu yang merupakan perwakilan dari populasi.** [48] Untuk lebih memberikan arahan atau lebih memfokuskan pemilihan sampel yang benar-benar dapat mewakili jumlah populasi, maka digunakan teknik

=====15/96=====

pengambilan sampel dengan purposive sampling. Purposive sampling merupakan metode pengambilan sampel dengan cara mengambil sampel yang dilakukan hanya atas dasar pertimbangan penelitiannya saja yang menganggap unsur-unsur yang dikehendaki telah ada dalam anggota sampel yang diambil (Sugiyono, 2013). Jadi, purposive sampling umumnya memilih sesuatu atau seseorang menjadi sampel karena mereka mempunyai kriteria - kriteria. Jumlah kriteria sampel dalam penelitian ini berjumlah 5 orang dari direktur utama (1 orang), suksesor (2 orang), karyawan yang memegang jabatan kunci dalam perusahaan (2 orang).

#### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. [2] ... Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan variabel-variabel yang diteliti. [71] [43] [23] ... Data tersebut berupa persepsi atau tanggapan pelanggan (Sugiyono, 2013). Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pemilik dan pengelola Roti Dewi di Semarang dan observasi langsung ke obyek penelitian.

#### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan kuesioner kepada beberapa narasumber seperti pimpinan, suksesor, dan karyawan kunci dari Roti Dewi sebagai berikut :

=====16/96=====

1. Direktur Utama : Kartika Husien (Oh Gwat Nio)
2. Calon Suksesor I : Amelia Listiani Halim
3. Calon Suksesor II : Dewiyani Setiabudi
4. Karyawan I : Astuti
5. Karyawan II : Enik Sriyani

#### 3.5 Metode Analisis Data

Teknik analisis yang akan digunakan adalah metode analisis deskriptif kualitatif. [25] [16] ... Metode analisis deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013). [16] [58] ... Di dalam penelitian ini persepsi dari subjek penelitian mengenai suksesi



pada perusahaan keluarga, secara menyeluruh dan dengan menggunakan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Sugiyono, 2013). [96] [74] Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

1. Melakukan wawancara kepada responden yang menjadi sampel penelitian
2. [20] Merangkum jawaban wawancara ke dalam tabel rekapitulasi jawaban wawancara
3. Membuat kesimpulan jawaban yang menentukan apakah suksesor telah siap dengan kewajiban dan tanggung jawabnya dan siapa suksesor yang direkomendasikan untuk meneruskan Roti Dewi.

=====17/96=====

39

Kesimpulan dibuat berdasarkan kecenderungan jawaban dari 6 responden tersebut didasarkan pada jenis dan jumlah jawaban yang cenderung hampir sama mengenai kemampuan suksesor dalam proses suksesi ini.



=====18/96=====

40

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### 4. [23] [32] [35] [36] ...1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

##### 4. [50] [51] [72] 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).

=====19/96=====

41

##### 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

=====20/96=====

42

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.

=====21/96=====

43

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.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan pada tabel 4.1 berikut :

=====22/96=====

44

Tabel 4.1

Tahap Awal Suksesi Roti Dewi





contohnya adalah  
suksesor sering  
diajak ikut dalam  
pertemuan bisnis  
seperti  
mendengarkan  
ketika ibunya  
bernegosiasi  
dengan supplier  
maupun pada  
saat melayani  
penjual di toko.

2

Bagaimana cara  
Anda membawa  
Biasanya anak-anak  
mendengarkan ketika

-  
-  
-  
-

Cara pendiri  
membawa topic

=====24/96=====

46

No

Pertanyaan

Jawaban

topic bisnis keluarga

Anda secara

informal? Misalnya

pembicaraan pada

saat jalan-jalan, di

meja makan.

saya sedang berbicara

dengan suami saya.

Keponakan yang

sekarang ini calon

suksesor juga ikut

mendengarkan ketika

saya sedang berbicara

dengan adik saya atau

ibu mereka.

Pembicaraan

dilakukan di berbagai

tempat, kadang-

kadang pada saat

makan bersama,

kadang pada saat

pergi berpiknik

bersama-sama. Jadi

karena kita sering

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



47

No  
 Pertanyaan  
 Jawaban  
 mengobrol soal  
 bisnis, sehingga  
 pembicaraan bisa  
 dilakukan di  
 manapun.  
 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



48

No  
 Pertanyaan  
 Jawaban  
 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  
 keluarga?  
 Saya sedari anak-  
 anak kecil selalu  
 menanamkan cara  
 keluarga berbisnis  
 yang baik kepada  
 anak-anak. Adik saya  
 juga selalu  
 -  
 -  
 -  
 -  
 Suksesor  
 diajarkan  
 mengenai norma  
 dasar dalam  
 bisnis keluarga

dengan cara  
selalu

====27/96=====

49

No

Pertanyaan

Jawaban

mengajarkan hal tersebut dengan keras kepada anak-anaknya juga. Anak-anak juga dapat belajar dengan melihat contoh pada orang tuanya sehingga mereka secara otomatis dapat meniru dari kita yang sudah dewasa. Saya selalu mengajarkan bahwa pembeli adalah raja dan pembeli senang jika dilayani sendiri oleh pemilik, sehingga kita harus melayani 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 dan berpengalaman.

====28/96=====



50

No

Pertanyaan

Jawaban

pembeli dengan ramah.

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 pembeli, tidak

51

No

Pertanyaan

Jawaban

pembeli tersebut

menjengkelkan

dan selalu

menawar harga.

Penjual harus

dapat tersenyum

dalam kondisi

apapun sehingga

konsumen

merasa bahwa

penjual

menghargai

mereka.

4

Apakah suksesor

sering diajak ke

kantor oleh pendiri? [74]

Suksesor sejak kecil

sering diajak ke

kantor oleh pendiri

Suksesor sering

menemani

pendiri bekerja

di toko roti

Suksesor sering

diajak oleh

pendiri ke toko

sejak kecil

Suksesor sejak

kecil sering

diajak ke toko

oleh pendiri

Suksesor sejak

kecil sering

diajak ke toko

oleh pendiri

Suksesor sering

diajak ke toko

oleh pendiri

sejak kecil. [74]

Contohnya



52

No

Pertanyaan

Jawaban

adalah suksesor

diajak ke toko

sedari SD untuk

membantu

menata roti dan

menyajikan di

estalase.

Mengenal norma sosial

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

Norma sosial yang ditanamkan oleh ibu saya adalah perlakukanlah orang sebagaimana kamu ingin diperlakukan oleh orang lain. Norma sosial yang menjadi esensi bisnis keluarga ini adalah menjadi seorang humanis. Karyawan harus diperlakukan sebagai

-  
-  
Norma sosial yang penting bagi bisnis keluarga adalah menganggap semua orang yang bekerja dengan kita adalah keluarga. Karyawan adalah



=====31/96=====

53

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
karyawan seperti bagian dari keluarga sendiri.  
Hal ini mengajarkan saya bagaimana harus bersikap kepada karyawan yaitu harus memperlakukan karyawan sebaik mungkin manusia,



sehingga pendekatan yang dilakukan kepada karyawan adalah dari sisi humanis. Karyawan yang merasa "diwongke" akan bekerja lebih baik dan loyal. keluarga sehingga suksesor harus memperlakukan karyawan seperti bagian dari keluarga sendiri. Karyawan harus diperlakukan sebagai manusia, sehingga pendekatan yang dilakukan kepada karyawan adalah dari sisi humanis. Karyawan yang merasa "diwongke" akan

-----32/96-----



54

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
bekerja lebih baik dan loyal. Sebagai contohnya adalah suksesor diajarkan untuk memberikan reward kepada karyawan berprestasi, misalnya memberikan tambahan bonus bagi karyawan yang lembur. Contoh lain adalah Saat hari raya lebaran

-----33/96-----

55

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
tidak hanya memberikan THR namun karyawan juga diajak makan bersama dengan keluarganya. Selain itu juga

mengadakan liburan bersama seluruh keluarga karyawan dan pemilik ke Bali yang dilakukan oleh pendiri untuk menjalin kedekatan dan memberikan

=====34/96=====

56

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
penghargaan bagi karyawannya.  
Mengetahui pentingnya kepercayaan antara mitra bisnis

6  
Bagaimana Anda mengajarkan kepada suksesor tentang pentingnya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis?  
Saya berusaha mengenalkan suksesor kepada mitra bisnis. Saya selalu mengatakan bahwa toko roti tidak akan pernah bertahan tanpa mitra bisnis kita seperti supplier, dan pelanggan. Calon suksesor saya ajarkan untuk mefollow up pelanggan. Misalnya

-  
-  
-  
-

Pendiri mengajarkan kepada suksesor tentang pentingnya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis dengan cara berusaha mengenalkan suksesor kepada mitra bisnis.

=====35/96=====

57

No  
Pertanyaan



Jawaban  
menelepon pelanggan  
menanyakan kabar,  
selian itu main ke  
toko supplier. Calon  
suksesor saya ajarkan  
mulai sekarang  
menelepon supplier  
untuk pemesanan  
barang.

Pendiri juga  
selalu  
menanamkan  
bahwa toko roti  
tidak akan  
pernah bertahan  
tanpa mitra  
bisnis seperti  
supplier, dan  
pelanggan.

7  
Menurut Anda, apa  
pentingnya mitra  
bisnis bagi bisnis  
keluarga?

Bagaimana cara  
Anda menjaga  
kepercayaan dengan  
rekan bisnis?

Pentingnya mitra  
bisnis bagi bisnis  
keluarga adalah,  
tanpa mitra bisnis,  
bisnis keluarga ini  
tidak akan bertahan.

Seperti pelanggan  
yang merupakan  
Mitra bisnis  
sangat penting,  
karena tanpa  
mitra bisnis  
maka pasokan  
bahan baku akan  
terhenti dan hal  
itu akan

Bisnis keluarga  
sangat  
bergantung  
pada  
keberadaan  
mitra bisnis.

Mitra bisnis  
yang konsisten

-

-

Pentingnya mitra  
bisnis bagi bisnis  
keluarga adalah,  
tanpa mitra  
bisnis, bisnis  
keluarga ini tidak  
akan bertahan.

Seperti

=====36/96=====



maka penjualan tidaklah akan lancar. Cara saya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis adalah dengan cara menjaga kualitas missal ada pelanggan yang repeat order saya menanyakan "gimana rasa rotinya?" jadi saya tidak mau menerima kritik dulu sehingga mampu mempertahankan konsumen, selain itu membuat operasional roti Dewi menjadi terhambat. Cara untuk menjaga kepercayaan mitra kita, kita harus melakukan pembayaran dan pemesanan secara teratur, serta terus untuk berkomunikasi serta membina hubungan baik dengan mitra kita. 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. 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



No  
Pertanyaan  
Jawaban  
memberikan  
pelayanan yang  
ramah. Bagi mitra  
bisnis seperti  
pemasok, kita selalu  
menjaga kelancaran  
pembayaran kepada  
supplier sehingga  
mampu membuat  
supplier mau untuk  
terus memasok bahan  
kepada kita  
mitra bisnis  
seperti pemasok,  
perusahaan selalu  
menjaga  
kelancara  
pembayaran dan  
pemesanan  
secara teratur  
kepada supplier  
sehingga mampu  
membuat  
supplier mau  
untuk terus  
memasok bahan  
kepada Roti  
Dewi. Bisnis  
keluarga sangat  
bergantung pada

=====38/96=====

60

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
keberadaan mitra  
bisnis. Mitra  
bisnis yang  
konsisten akan  
menjaga citra  
rasa roti menjadi  
konsisten juga.  
Untuk menjaga  
kepercayaan dari  
mitra bisnis,  
maka kita  
memerlukan  
rasa roti yang  
konsisten, serta  
kemauan untuk  
berkomunikasi  
serta menerima  
kritik dari

=====39/96=====

61

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
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

=====40/96=====

62

No

Pertanyaan

Jawaban

memberi contoh kepada suksesor untuk melakukan pembayaran kepada supplier sesuai dengan tempo yang dijanjikan dan tidak ada keterlambatan untuk menjaga kepercayaan supplier.

Mengetahui pentingnya ketekunan



8

Bagaimana Anda mengajarkan ketekunan dalam Saya sedari anak-anak kecil selalu mengajarkan bahwa

-  
-  
-  
-

Cara pendiri mengajarkan ketekunan dalam

=====41/96=====

63

No

Pertanyaan

Jawaban

berbisnis kepada suksesor?

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. Ketekunan itulah yang saya tanamkan kepada mereka. Calon suksesor terus saya ajak untuk berinovasi. Ikut 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

-----42/96-----

64

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
campur tangan terutama dalam proses produksi tidak lepas tangan begitu saja.  
dan bekerja keras sehingga kita memperolehnya. Ketekunan itulah yang ditanamkan pendiri kepada suksesor. Sebagai contohnya adalah suksesor dapat melihat usaha pendiri untuk mempertahankan usahanya pada saat terjadinya krisis moneter yang hampir membuat

-----43/96-----

65

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
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.

=====44/96=====

66

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
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 berbisnis?  
Bagaimana tekun menurut Anda?  
Ketekunan sangat penting dalam bisnis, terutama dalam bisnis kita tahu selalu ada naik turunnya. Ketika bisnis turun inilah ketekunan kita diuji, apakah tetap mau  
Bisnis butuh ketekunan, karena terkadang kita menemui hambatan.  
Dengan tekun bekerja maka kita akan  
Ketekunan sangat dibutuhkan dalam berbisnis.  
Bisnis membutuhkan ketekunan yang terus menerus  
-

Menurut pendiri, ketekunan sangat penting dalam bisnis, terutama dalam bisnis selalu ada naik turunnya. Ketika bisnis turun

=====45/96=====





No

Pertanyaan

Jawaban

berusaha keras  
ataukah kita  
menyerah. Tekun  
adalah tidak berhenti  
pada saat ada  
kesulitan.  
mencapai  
sasaran kita.  
Tekun adalah  
tetap berusaha  
walaupun ada  
halangan yang  
menghadang  
karena bisnis  
sifatnya selalu  
berubah-ubah.  
Tekun adalah  
terus berusaha  
walaupun ada  
kesulitan yang  
menghalangi  
bisnis ini.  
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

=====  
46/96  
=====



No

Pertanyaan

Jawaban

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.

69

No  
 Pertanyaan  
 Jawaban  
 Mengetahui keterampilan  
 bekerja yang dibutuhkan

10  
 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  
 mengetahui proses  
 serta kualitas  
 produksi.

Keterampilan  
 yang dibutuhkan  
 adalah  
 kemampuan  
 dalam  
 pengaturan  
 keuangan. Selain  
 itu juga harus  
 mengetahui  
 proses produksi  
 sehingga  
 mengetahui  
 produk yang  
 dibuat oleh roti  
 Dewi sudah  
 sesuai dengan  
 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  
lainnya adalah  
kemampuan  
pembukuan  
dalam  
pengaturan

====48/96=====

70

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
standarnya.  
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 maemiliki  
kemampuan  
membuat adonan

====49/96=====



71

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
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,

====50/96=====

72

No  
Pertanyaan  
Jawaban  
kemampuan  
untuk  
memerintah

karyawan dengan  
tepat.

Sumber : Data Primer, 2017

=====51/96=====

73

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pada tahap awal suksesi Roti Dewi, 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. Sebagai contohnya adalah suksesor sering diajak ikut dalam pertemuan bisnis seperti mendengarkan ketika ibunya bernegosiasi dengan supplier maupun pada saat melayani penjual di toko.

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. Suksesor diajarkan mengenai norma dasar dalam bisnis keluarga dengan cara selalu dinantikan 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 dan berpengalaman. Suksesor juga selalu diajarkan bahwa pembeli adalah raja dan pembeli senang jika dilayani sendiri oleh pemilik, sehingga kita harus

=====52/96=====

74

melayani pembeli dengan ramah. Sebagai contohnya adalah suksesor selalu diajarkan untuk tersenyum dan ramah 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 untuk membantu menata roti dan menyajikan di nampan roti. 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 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 memberikan reward kepada karyawan berprestasi, 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 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 mefollow up pelanggan missal menelepon pelanggan menanyakan kabar kemudian pergi maen ke toko supplier. Pendiri juga selalu menanamkan bahwa toko roti tidak akan pernah bertahan tanpa

=====53/96=====

75

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.

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

=====54/96=====

76

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.

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

=====55/96=====

77

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 kepehitan dunia kerja.[0] 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.[85] [75]

##### 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.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan pada tabel 4.2 berikut :

=====56/96=====

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 non manajerial	

1

Apa saja tugas non manajerial dalam perusahaan?

Tugas non manajerial

dalam perusahaan adalah salesman, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan, menata display roti, mensortir roti yang cacat produksi

Tugas non manajerial dalam perusahaan adalah salesman, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan, menata display

Tugas non manajerial dalam perusahaan adalah salesman, tukang angkat-angkat, sopir, membuat adonan, memasukkan roti ke panggangan, Tugas non manajerial dalam perusahaan adalah salesman, tukang angkat-angkat, sopir, membuat



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

=====-57/96=====

79

No  
Pertanyaan  
Jawaban

roti, mensortir  
roti yang cacat  
produksi  
menata display  
roti, mensortir  
roti yang cacat  
produksi  
menata display  
roti, mensortir  
roti yang cacat  
produksi  
produksi  
produksi  
produksi

2

Apakah suksesor  
telah mencoba untuk  
melakukan semua  
tugas tersebut?[59]

Seharusnya sudah  
semuanya karena  
pernah saya  
tempatkan di bagian  
pemasaran, produksi  
dan penunggu toko  
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 manajerial.  
Sebagai  
contohnya adalah  
mengangkat  
bahan baku,  
membuat adonan  
dengan tangan,  
memanggang  
roti, menata roti  
di meja/nampan

=====58/96=====

80

No  
Pertanyaan  
Jawaban

roti, melakukan  
pengiriman ke  
konsumen,  
melakukan  
pengemasan roti  
dan melakukan  
pengiriman  
dengan ekspedisi  
untuk pesanan  
jarak jauh.

3

Apa manfaat  
melakukan  
pekerjaan tersebut  
bagi suksesor?  
Dengan melakukan  
pekerjaan tersebut,  
maka suksesor akan  
lebih mengetahui alur  
produksi, proses  
produksi, dan  
mengetahui beratnya  
kerja karyawan.  
Semua pekerjaan  
itu membantu  
suksesor untuk  
mengerti  
kesulitan  
pembuatan roti  
dan belajar  
mulai dari  
Pekerjaan kasar  
dan non  
manajerial  
mengajari  
suksesor bahwa  
proses  
pembuatan roti  
bukanlah proses  
Mampu  
mengerti  
kesulitan yang  
dialami  
karyawan  
dalam  
pekerjaannya  
Mengerti bahwa  
menjadi





karyawan itu susah dan berharap agar setelah jadi pimpinan masih ingat tentang Manfaat yang suksesor dapatkan dengan melakukan pekerjaan tersebut, maka suksesor akan lebih mengetahui

=====59/96=====

81

No  
Pertanyaan  
Jawaban

Sehingga dengan mengetahui semua itu, suksesor akan tidak mudah dibohongi oleh karyawan dan juga mampu mengerti kesulitan yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaannya bawah instan namun membutuhkan proses yang memakan waktu dan tenaga kesulitan tersebut sehingga tidak dictator. 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.

=====60/96=====



82

No  
Pertanyaan  
Jawaban

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.

=====61/96=====

83

No  
Pertanyaan  
Jawaban

Mengetahui operasional  
perusahaan sehari-hari

4

Apakah suksesor  
sudah mengetahui  
alur produksi  
perusahaan?  
Sudah mengetahui  
karena sudah  
mengikuti proses  
produksi dari bawah  
pada saat awal  
suksesor masuk ke  
bisnis keluarga  
Sudah  
mengetahui  
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.

5

Apakah suksesor  
telah mengetahui  
sumber daya apa  
saja yang dimiliki  
Sudah mengetahui  
karena sudah saya  
ajarkan sejak pertama



kali ikut terjun dalam  
Sudah  
mengetahui  
Sudah  
mengetahui  
Sudah  
mengetahui  
Sudah  
mengetahui  
Sukesor telah  
mengetahui  
sumber daya apa  
saja yang

=====62/96=====

84

No  
Pertanyaan  
Jawaban

oleh perusahaan?  
bisnis ini  
dimiliki oleh  
perusahaan  
karena sudah  
diajarkan oleh  
pendiri sejak  
pertama kali  
terjun dalam  
bisnis keluarga.  
Sebagai  
contohnya adalah  
sukesor  
diajarkan bahwa  
sumber daya  
utama yang  
dimiliki oleh  
Roti Dewi adalah  
resep klasik roti  
yang menjadi

=====63/96=====



85

No  
Pertanyaan  
Jawaban

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.  
Mengetahui kesulitan

86

No

Pertanyaan

Jawaban

yang dialami oleh  
karyawan-karyawannya  
6

Apa saja kesulitan  
dan hambatan yang  
dialami oleh  
karyawan? Apakah  
suksesor juga pernah  
merasakannya?

Seberapa jauh  
keterlibatan calon  
suksesor dengan  
karyawan dalam  
menjalankan  
operasional  
perusahaan.

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.

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.

Kesulitan utama  
yang dialami  
oleh karyawan  
adalah biasanya  
merasa gaji  
tidak memadai  
atau kurang.  
Suksesor belum  
pernah  
merasakannya.

Kesulitan  
karyawan  
adalah pada  
saat produksi  
dituntut harus  
focus pada



kondisi yang panas sehingga dapat menghasilkan produk yang baik dan memenuhi standar untuk dijual.

Sulitnya pembuatan roti adalah karena karyawan dituntut untuk membuat roti yang perfect dalam kondisi yang panas dan membuat susah untuk focus. Ya, suksesor pernah merasakannya juga.

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

=====65/96=====



87

No  
Pertanyaan  
Jawaban

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

=====66/96=====

88

No  
Pertanyaan

Jawaban

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

=====67/96=====

89

No  
Pertanyaan  
Jawaban

dan memenuhi standar untuk dijual.

Sumber : Data Primer, 2017

=====68/96=====

90

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

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 telah mengetahui sumber daya apa saja yang dimiliki oleh perusahaan karena sudah diajarkan oleh pendiri sejak pertama kali terjun dalam bisnis keluarga.[49] Sebagai contohnya adalah suksesor diajarkan bahwa sumber daya utama yang dimiliki oleh Roti Dewi adalah resep klasik roti yang

=====69/96=====

91

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.

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. 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.

#### 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.

=====70/96=====

92

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.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan pada tabel 4.3 berikut :

=====71/96=====

93

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? Saat ini mereka sudah mengetahui cara membuat kesepakatan dengan supplier dan

pelanggan dengan baik.

-  
-

-

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

=====72/96=====

94

No  
Pertanyaan  
Jawaban

mendapatkan harga yang profitable dan di bawah harga pasar sehingga HPP produk dapat ditekan untuk Roti Dewi. Suksesor juga mampu mempertahankan harga jual roti dari tawaran pembeli sehingga hal ini menguntungkan perusahaan.

2

Bagaimana cara Untuk membuat Menurut saya Cara membuat Tidak Tidak Menurut pendiri,

=====73/96=====



95

No  
Pertanyaan  
Jawaban

membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan? kesepakatan kita harus fleksibel, artinya kita tidak bisa terlalu keras maupun terlalu lunak. Untuk supplier kita harus



berani menawar namun tidak terlalu dalam sehingga supplier tetap merasa nyaman dengan kita, sama-sama bisa bikin untunglah. Sedangkan untuk pelanggan, kita harus dapat mempertahankan harga untuk menjaga 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 kesepakatan dengan supplier dan pelanggan, pada intinya adalah kita harus dapat menawar hingga mendapat harga yang baik dari supplier dan harus dapat mempertahankan harga yang ditawarkan kepada pelanggan. Namun kita juga tidak bisa terlalu keras maupun ditanyakan kepada karyawan ditanyakan kepada karyawan 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



No  
Pertanyaan  
Jawaban

margin profit kita.  
juga yang tetap  
menawar. Kita  
pakai feelinglah  
kalau tawar  
menawar, tapi  
juga ngitung  
margin yang  
akan kita  
hasilkan.  
lunak kepada  
pelanggan,  
sehingga dalam  
bernegosiasi  
harus  
menggunakan  
perasaan juga.  
perusahaan  
karena sama-  
sama  
menghasilkan  
keuntungan.  
Sedangkan untuk  
pelanggan, harga  
harus  
dipertahankan  
huntuk menjaga  
margin profit.  
Menurut  
suksesor,  
terpenting adalah  
membuat  
kesepakatan  
dengan supplier,  
dimana kita harus

=====75/96=====



No  
Pertanyaan  
Jawaban

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

=====76/96=====

No  
Pertanyaan  
Jawaban

menggunakan  
perasaan juga.  
Pemahaman strategi  
bisnis

3  
Bagaimana cara  
menangkap peluang  
diajarkan?  
Cara menangkap  
peluang bisnis  
diajarkan melalui  
pengalaman. Dengan  
pengalaman yang  
semakin banyak dan  
melalui berbagai  
situasi maka insting  
bisnis dapat lebih  
terasah. Kemampuan  
menangkap peluang  
saya ajarkan kepada  
suksesor untuk lebih  
dapat bersikap kritis

-  
-  
-  
-

Insting bisnis  
diajarkan melalui  
pengalaman.  
Dengan  
pengalaman yang  
semakin banyak  
dan melalui  
berbagai situasi  
maka insting  
bisnis dapat lebih  
terasah.  
Kemampuan  
menangkap  
peluang saya

=====77/96=====



No  
Pertanyaan  
Jawaban

dalam perusahaan  
sehingga mampu  
membaca situasi  
yang ada dan  
memanfaatkannya  
menjadi suatu  
peluang.  
ajarkan kepada  
suksesor untuk  
lebih dapat  
bersikap kritis  
dalam perusahaan

sehingga mampu membaca situasi yang ada dan memanfaatkannya menjadi suatu peluang. Sebagai contohnya adalah Sewaktu hari raya lebaran banyak toko roti buka hanya h-1 karena karyawan pada pulang kampung

=====78/96=====

100

No  
Pertanyaan  
Jawaban

untuk mudik, namun Toko Roti Dewi di saat hari raya lebaran pun tetap buka walaupun karyawan banyak yang pulang kampung sehingga peluang sekecil apapun akan kita maksimalkan jika memang perlu ikut campur tangan langsung handle proses produksi

=====79/96=====

101

No  
Pertanyaan  
Jawaban

yang kita lakukan itu untuk meningkatkan penjualan, menaikkan omset dan mengambil peluang bisnis yang ada.

4

Apakah suksesor telah mengerti mengenai insting bisnis dan cara menangkap peluang?

Sudah, sudah banyak pengalaman sekarang.

Sudah, walaupun perlu lebih banyak belajar lagi. Sudah. Namun insting bisnis



harus tetap terus  
diasah  
Tidak  
ditanyakan  
kepada  
karyawan  
Tidak  
ditanyakan  
kepada  
karyawan  
Suksesor saat ini  
sudah mengerti  
mengenai insting  
bisnis dan cara  
menangkap  
peluang karena  
sudah memiliki  
banyak  
pengalaman,  
namun insting

=====80/96=====

102

No  
Pertanyaan  
Jawaban

tetap perlu untuk  
diasah  
Tes pengukuran  
kemampuan

5

Seberapa besar  
tanggung jawab  
yang pernah  
diberikan suksesor  
selama menjalankan  
usaha? Sejauh mana  
tingkat pelaksanaan  
/ penerapan?  
Pernah, pernah saya  
tinggal ke amerika  
tiga bulan. Mereka  
bisa kok pegang  
perusahaan.  
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  
suksesor  
memimpin. Hal  
ini dilakukan  
ketika ditinggal  
keluar negeri,  
sehingga seluruh

=====81/96=====

103

No  
Pertanyaan  
Jawaban

operasional  
perusahaan  
dipegang oleh  
suksesor. 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

=====82/96=====



104

No  
Pertanyaan  
Jawaban

juga tidak ada  
masalah.

6

Menurut Anda,  
siapa yang paling  
siap untuk  
meneruskan Anda  
sebagai pemimpin  
perusahaan?  
Menurut saya  
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.

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  
dengan suksesor

=====83/96=====

105

No  
Pertanyaan  
Jawaban

1.  
Sumber : Data Primer, 2017

=====84/96=====

106

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 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 saya 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

=====85/96=====

107

memiliki banyak pengalaman, namun insting tetap perlu untuk diasah. Sebagai



contohnya adalah Sewaktu hari raya lebaran banyak toko roti buka hanya h-1 karena karyawan pada pulang kampung untuk mudik, namun Toko Roti Dewi di saat hari raya lebaran pun tetap buka walaupun karyawan banyak yang pulang kampung sehingga peluang sekecil apapun akan kita maksimalkan jika memang perlu ikut campur tangan langsung menghandle proses produksi yang kita lakukan itu untuk meningkatkan penjualan, menaikkan omset dan mengambil peluang bisnis yang ada. 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 dan karyawan juga lebih cocok dengan suksesor 1. 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.

#### 4.2.5 Rangkuman Proses Suksesi pada Roti Dewi Semarang

Berdasarkan hasil penelitian terhadap masing-masing tahap proses suksesi pada Roti Dewi Semarang, maka hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan pada tabel 4.4 berikut :

=====86/96=====

108

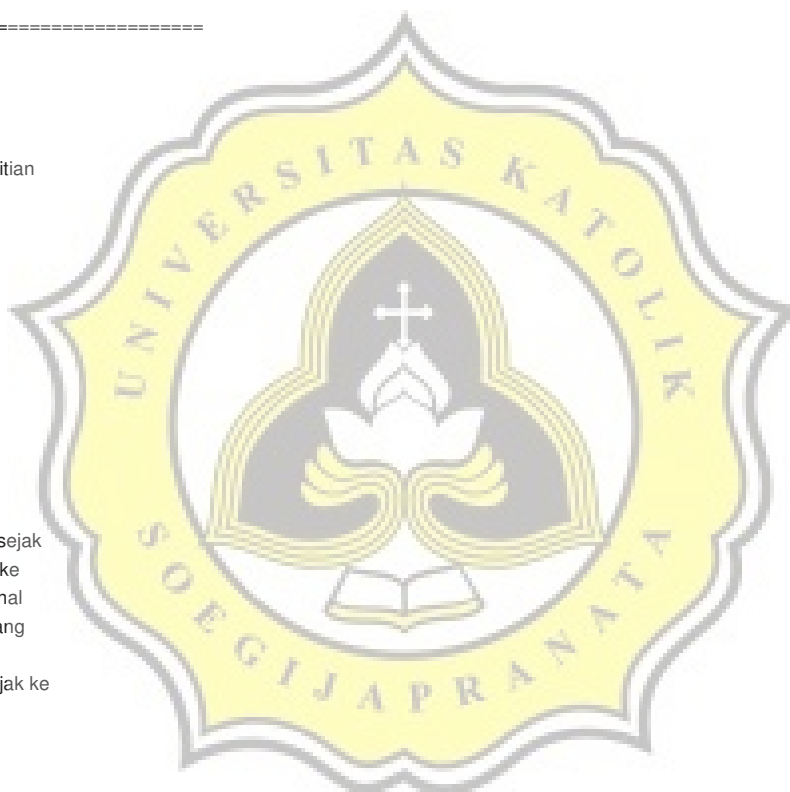
Tabel 4.4  
Rangkuman Kesimpulan Hasil Penelitian  
No  
Pertanyaan

Tahap Awal  
Kesimpulan  
Perkenalan informal dengan bisnis keluarga

1  
Bagaimana suksesor mengenal bisnis keluarga ini untuk pertama kalinya?  
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.

2  
Bagaimana cara Anda membawa topic bisnis keluarga Anda secara informal? Misalnya pembicaraan pada saat jalan-jalan, di meja makan.  
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.

3  
Bagaimana Anda mengajarkan kepada suksesor mengenai norma-norma dasar dalam bisnis keluarga?  
Suksesor diajarkan mengenai norma





dasar dalam bisnis keluarga dengan cara selalu dinamakan cara keluarga berbisnis yang baik oleh pendiri kepada suksesor. Para suksesor juga dapat belajar

=====87/96=====

109

No  
Pertanyaan

dengan melihat contoh pada orang tuanya sehingga mereka secara otomatis dapat meniru dari pendiri yang sudah dewasa dan berpengalaman. Suksesor selalu diajarkan bahwa pembeli adalah raja dan pembeli senang jika dilayani sendiri oleh pemilik, sehingga harus dilayani pembeli dengan ramah.

4

Apakah suksesor sering diajak ke kantor oleh pendiri?  
Suksesor sering diajak ke kantor oleh pendiri sejak kecil  
Mengetahui norma sosial

5

Apa norma sosial yang menjadi esensi 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 sehingga suksesor harus memperlakukan karyawan seperti bagian dari 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.

Mengetahui pentingnya kepercayaan antara mitra bisnis

6

Bagaimana Anda mengajarkan kepada suksesor tentang pentingnya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis?

Pendiri mengajarkan kepada suksesor tentang pentingnya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis dengan cara berusaha mengenalkan suksesor kepada mitra

=====88/96=====

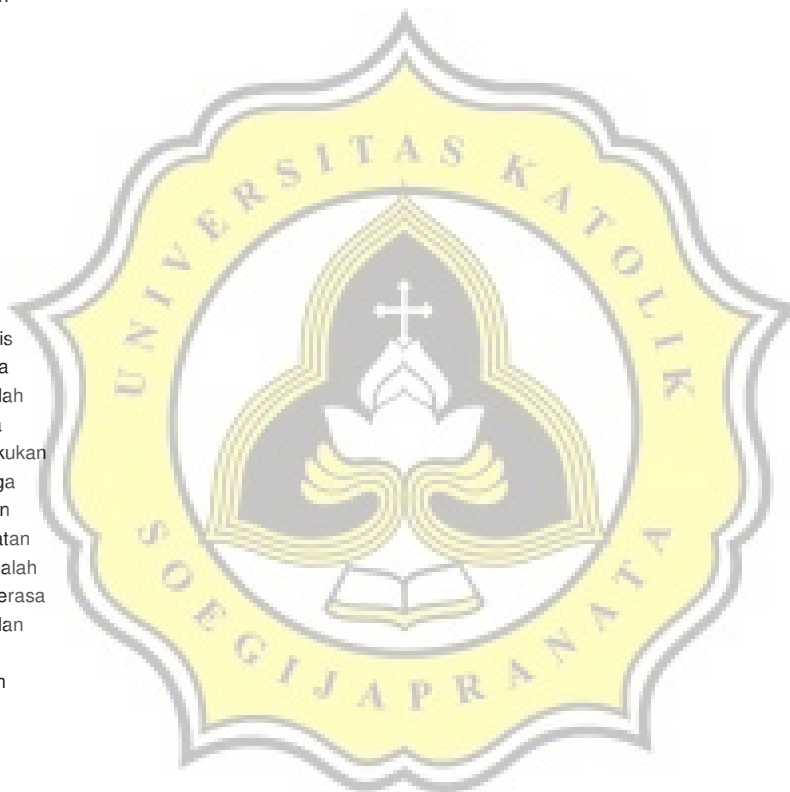
110

No  
Pertanyaan

bisnis. Pendiri juga selalu menanamkan bahwa toko roti tidak akan pernah bertahan tanpa mitra bisnis seperti supplier, dan pelanggan.

7

Menurut Anda, apa pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga? Bagaimana cara Anda



menjaga kepercayaan dengan rekan 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. Bagi mitra bisnis seperti pemasok, perusahaan selalu menjaga kelancara 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.

=====89/96=====

111

No  
Pertanyaan

Mengetahui pentingnya ketekunan

8

Bagaimana Anda mengajarkan ketekunan dalam berbisnis kepada suksesor?  
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.

9

Menurut Anda, apa pentingnya ketekunan dalam berbisnis?  
Bagaimana tekun menurut Anda?  
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. Dengan tekun, maka usaha akan

=====90/96=====



No  
Pertanyaan

dapat berjalan dengan langgeng.  
Mengetahui keterampilan bekerja  
yang dibutuhkan

10  
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 dalam pengaturan keuangan,  
pemasaran dan mengetahui proses serta  
kualitas produksi sehingga mengetahui  
produk yang dibuat oleh roti Dewi sudah  
sesuai dengan standarnya.  
Tahap Involvement  
Kesimpulan  
Menangani tugas kasar dan non  
manajerial

1  
Apa saja tugas non manajerial  
dalam perusahaan?  
Tugas non manajerial dalam perusahaan  
adalah salesman, tukang angkat-angkat,  
sopir, membuat adonan, memasukkan roti  
ke panggangan, menata display roti,  
mensortir roti yang cacat produksi

2  
Apakah suksesor telah mencoba  
untuk melakukan semua tugas  
tersebut?  
Suksesor sudah pernah melakukan semua  
pekerjaan non manajerial.

3  
Apa manfaat melakukan  
pekerjaan tersebut bagi suksesor?  
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,

=====91/96=====

No  
Pertanyaan

suksesor akan tidak mudah dibohongi  
oleh karyawan dan juga mampu mengerti  
kesulitan yang dialami oleh karyawan  
dalam pekerjaannya  
Mengetahui operasional perusahaan  
sehari-hari

4  
Apakah suksesor sudah  
mengetahui alur produksi  
perusahaan?  
Suksesor sudah mengetahui keseluruhan  
proses produksi karena suksesor telah  
mengikuti proses produksi dari bawah



pada saat awal suksesor masuk ke bisnis keluarga

5

Apakah suksesor telah mengetahui sumber daya apa saja yang dimiliki oleh perusahaan?

Suksesor telah mengetahui sumber daya apa saja yang dimiliki oleh perusahaan karena sudah diajarkan oleh pendiri sejak pertama kali terjun dalam bisnis keluarga. Mengetahui kesulitan yang dialami oleh karyawan-karyawannya

6

Apa saja kesulitan yang dialami oleh karyawan?Apakah suksesor juga pernah merasakannya?

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. 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

-----92/96-----

114

No  
Pertanyaan

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.

Tahap Tutorial  
Kesimpulan  
Pembuatan kesepakatan

1

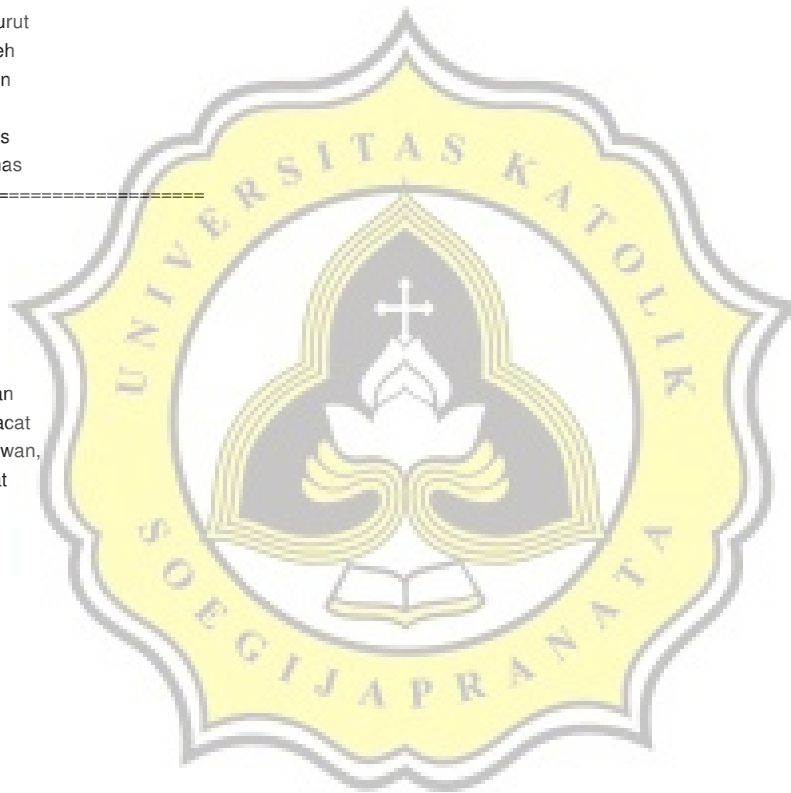
Apakah suksesor telah mengetahui cara membuat kesepakatan baik dengan supplier maupun dengan pelanggan?

Saat ini suksesor sudah mengetahui cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan dengan baik

2

Bagaimana cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan?

Menurut pendiri, cara membuat kesepakatan dengan supplier dan pelanggan haruslah fleksibel, artinya tidak bisa terlalu keras maupun terlalu lunak. Untuk supplier kita 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 kita harus dapat

=====93/96=====

115

No  
Pertanyaan

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. Pemahaman strategi bisnis

3

Bagaimana cara menangkap peluang diajarkan? Insting bisnis diajarkan melalui pengalaman. Dengan pengalaman yang semakin banyak dan melalui berbagai situasi maka insting bisnis dapat lebih terasah. Kemampuan menangkap peluang saya ajarkan kepada suksesor untuk lebih dapat bersikap kritis dalam perusahaan sehingga mampu membaca situasi yang ada dan memanfaatkannya menjadi suatu peluang.

4

Apakah suksesor telah mengerti mengenai cara menangkap peluang?

Suksesor saat ini sudah mengerti mengenai insting bisnis dan cara menangkap peluang karena sudah memiliki banyak pengalaman, namun insting tetap perlu untuk diasah Tes pengukuran kemampuan

5

Apakah pendiri pernah mencoba menyerahkan kepemimpinan selama beberapa waktu untuk mencoba membiarkan suksesor memimpin?

Pendiri pernah mencoba menyerahkan kepemimpinan selama beberapa waktu untuk mencoba membiarkan suksesor memimpin. Hal ini dilakukan ketika ditinggal keluar negeri, sehingga seluruh

=====94/96=====

116

No  
Pertanyaan

operasional perusahaan dipegang oleh suksesor.

6

Menurut Anda, siapa yang paling siap untuk meneruskan Anda sebagai pemimpin perusahaan?

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.

-----95/96-----

117

BAB V  
KESIMPULAN  
Kesimpulan



-----96/96-----

118

DAFTAR PUSTAKA

- Haryanto dan Harjanti. 2014. Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Berbudaya Tionghoa (Studi Kasus pada PT. X). AGORA Vol 2 No. 2.
- Redding Gordon, S. 1993. The Spritit of Chinese Capitalism.
- Chitania Innocentia dan Mustamu Ronny H.[45] [65] ... 2014. Perencanaan Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Polyurethane Foam. AGORA Vol 2 No 1.
- Maya Magdalena K dan Mustamu Ronny H. 2014. Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga di Bidang Rokok. AGORA Vol 2 No 2.
- Laurence Lucia dan mustamu Ronny H. 2015. [Manajemen Konflik Dalam Perencanaan Suksesi Perusahaan Keluarga di Bidang Ekspedisi di Surabaya.](#)[77] AGORA Vol 3 No 1.