

PANDUAN WAWANCARA

Nama :

Umur :

Posisi dalam perusahaan :

Posisi dalam keluarga Chandra Darmono:

1. Persiapan suksesi:

- a. Menurut Anda, siapa calon suksesor yang paling cocok untuk menjadi pemimpin di perusahaan? Apa alasannya?
- b. Menurut Anda, apakah calon suksesor memiliki talenta dan kemampuan yang meliputi: kemampuan manajerial, pengetahuan tentang mesin percetakan, kemampuan menilai warna dalam mencetak, serta kemampuan marketing yang memadai?
- c. Menurut Anda, apakah calon suksesor telah mengetahui tanggung jawab serta perannya dalam perusahaan yang meliputi: memimpin karyawan mengelola mesin, menjaga kualitas produksi, menjaga jejaring bisnis, serta memimpin perusahaan saat tidak ada Candra Darmono?

2. Keterlibatan calon suksesor

- a. Apakah calon suksesor tersebut telah atau sedang menjalankan peran penting dalam perusahaan, seperti peran pengambilan keputusan?
- b. Pengetahuan dan nilai-nilai kepemimpinan apa saja yang telah dimiliki calon suksesor tersebut? bagaimana cara suksesor memimpin? Apakah Anda puas dengan kepemimpinannya? Apakah suksesor memiliki pengetahuan seputar dunia percetakan?
- c. Menurut Anda, bagaimana hubungan calon suksesor dengan rekanan bisnis PT. Sido Dadi seperti PT. Djarum, Nojorono, Sukun, serta pabrik rokok kecil lainnya, serta PT. Widya Raya – Solo ?
- d. Menurut Anda, bagaimana keahlian lebih yang dimiliki oleh calon suksesor berkaitan dengan melihat ketepatan warna hasil cetakan?

Pernahkan calon suksesor melakukan kesalahan dalam melakukan quality control terhadap produk hasil cetakan?

3. Implementasi suksesi

- a. Apakah Anda setuju bila calon suksesor tersebut pada akhirnya akan benar-benar mewarisi perusahaan dan menjadi pemimpin di perusahaan?
- b. Apakah calon suksesor telah terlibat dalam pembuatan visi dan misi perusahaan?



Data Jawaban Wawancara Responden atas Calon 1 dan Calon 2

No	Pertanyaan	Chandra Darmono		Heru Darmono		Doni Darmono		Fredy		Zen		Kesimpulan
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
1	Persiapan Suksesi											
a	keputusan keluarga tentang anak yang dipilih untuk menjalani proses persiapan suksesi	Heru Darmono selain lebih mampu juga telah lebih memiliki pengalaman dalam menjalankan perusahaan. Hal ini dikarenakan sejak lulus SMA Heru telah bekerja di perusahaan	Doni Darmono telah sempat menghabiskan waktu sekolah dan bekerja di Australia setelah lulus SMA sehingga dianggap kurang berpengalaman dalam menjalankan perusahaan	sejak kecil telah terbiasa membantu pekerjaan di perusahaan dan telah secara menekuni perusahaan sejak lulus SMA. Heru selalu diberi tanggung jawab dan dididik untuk memimpin	Doni Darmono tidak terlalu tertarik pada perusahaan. Namun setelah cukup lama bekerja di Australia pada tahun 2012 akhirnya Doni memutuskan untuk	Heru Darmono sebagai anak pertama dianggap lebih mampu untuk menjalankan perusahaan. Se.ain itu Heru juga lebih berpengalaman dan lebih memiliki pengetahuan	Doni Darmono sebenarnya lebih tertarik pada bisnis perhotelan di Australia, dan telah bekerja cukup lama di Australia.	Fredy sebagai karyawan senior lebih mengenal Heru karna sejak lama Heru telah bekerja di perusahaan. Sehingga Heru lebih berpengalaman dan memiliki lebih banyak kemampuan	Pengalaman serta kemampuan Doni masih rendah. Kemampuan yang dibutuhkan perusahaan seperti "melihat" warna, menilai kualitas mesin, kualitas tinta serta kualitas	Heru adalah sosok pemimpin yang disegani karyawan. Heru lebih sering terjun langsung ke lapangan dan memantau pekerjaan karyawan. Sehingga karyawan lebih mengenal sosok Heru.	Doni mengatur keadaan internal perusahaan seperti keuangan perusahaan. Sehingga Doni tidak begitu terlibat di proses produksi. Karyawan tetap segan karena	baik menurut anggota keluarga Darmono maupun karyawan perusahaan, Heru dianggap sebagai calon suksesor yang akan memimpin perusahaan. Meski begitu, keberadaan Doni juga dihargai oleh karyawan sebagai keluarga pemilik perusahaan.

			n	perusahaan oleh Candra Darmono.	pulang dan membantu kakaknya menjalankan perusahaan.	n tentang perusahaan.		an tentang dunia percetakan.	kertas tidak terlalu baik.		Doni anggota keluarga Darmono.	
b	calon suksesor memiliki pengetahuan serta kemampuan yang dibutuhkan perusahaan	Heru memiliki pengetahuan seputar dunia percetakan meliputi pengetahuan tentang mesin percetakan, relasi untuk memperoleh mesin, cara perawatan mesin, kemampuan "melihat" warna dalam mencetak, serta	Doni memiliki kemampuan mengenai perhitungan keuangan perusahaan akan tetapi Doni belum begitu mengerti tentang dunia percetakan terlebih mengenai mesin, warna, ataupun kualitas kertas. Sehingga	Heru memperoleh banyak pengetahuan selama bekerja. Pengetahuan tersebut meliputi mesin percetakan, relasi untuk memperoleh mesin, cara perawatan mesin, kemampuan "melihat" warna dalam mencetak, serta menilai kualitas	Doni belum sepenuhnya dapat "melihat" warna dalam mencetak. Tapi Doni punya kemampuan teknis seperti <i>budgeting</i> dan audit yang dibutuhkan perusahaan. Doni masih harus banyak belajar tentang	Heru memiliki kemampuan yang dibutuhkan perusahaan seperti manajerial, maupun kemampuan yang berkaitan dengan operasional produksi percetakan. Heru sangat berpengalaman mengenai mesin percetakan dan kertas.	Doni tidak begitu mengerti dunia percetakan terutama masalah mesin dan kualitas kertas. Namun Doni bisa melakukan fungsi keuangan yang dibutuhkan untuk membantu perusahaan	Heru memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan. Seperti pengetahuan tentang mesin percetakan, relasi untuk memperoleh mesin, cara perawatan mesin, mencari mesin berkualitas untuk	Doni tidak begitu terlibat dalam proses produksi. Sehingga kemampuannya lebih mengarah ke hal-hal <i>office</i> dalam perusahaan seperti mengatur keuangan, membuat laporan keuangan, dan kas perusahaan.	Heru sangat mampu dalam mengatur karyawan baik karyawan perusahaan maupun karyawan <i>outsourcing</i> di bagian produksi. Selain itu, Heru memiliki pengetahuan seputar proses produksi perusahaan sehingga karyawan dapat lebih diarahkan.	Doni mampu mengatur perusahaan, segala bentuk nota dibuat menjadi laporan keuangan sehingga perusahaan lebih rapi dan karyawan lebih disiplin saat melakukan pengeluaran dalam	pengetahuan dan kemampuan Heru lebih dibutuhkan perusahaan. Akan tetapi kemampuan Doni mengenai pengaturan keuangan perusahaan juga sangat membantu Heru dalam menjalankan perusahaan.

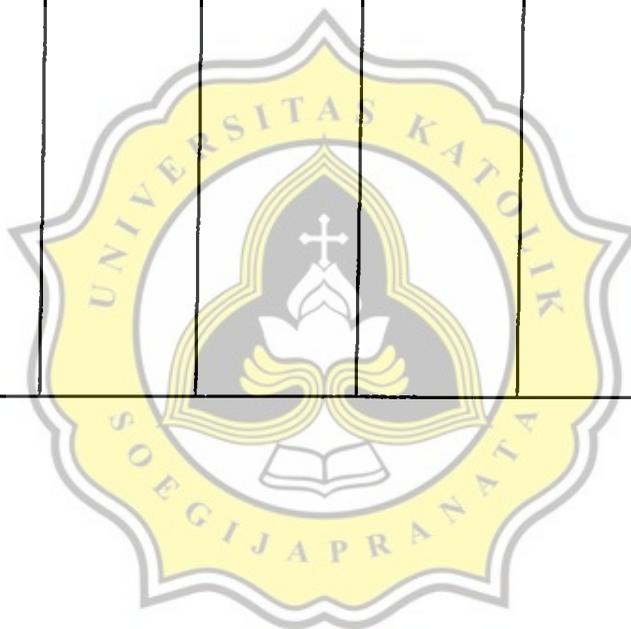
	menilai kualitas hasil cetakan.	masih perlu banyak belajar.	hasil cetakan.	dunia percetakan n.	n.	produksi perusahaan n, dll.	operasional.



2	keterlibatan calon suksesor	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	Kesimpulan
a	pengalaman suksesor menjalankan peran penting dalam perusahaan	Heru telah menjalankan area penting dalam perusahaan salah satunya pengambilan keputusan. Saat ini kebanyakan keputusan penting diputuskan oleh Heru seperti pembelian mesin, pemberhentian karyawan, serta persetujuan perjanjian	Doni tidak berkewenangan mengambil keputusan penting di perusahaan. Namun, keberadaan Doni sangat membantu Heru dalam mengambil keputusan karena Doni dapat memberikan data-data yang diperlukan untuk analisis keputusan.	Heru telah mengambil keputusan penting di perusahaan. Makin lama Chandra Darmono juga makin sedikit terlibat dalam perusahaan meski secara non formal seringkali Heru meminta pendapat serta masukan dari Chandra Darmono dalam	Doni belum pernah mengambil keputusan penting dalam perusahaan. Namun, Doni menjalankan peran penting yaitu peran sebagai manager keuangan. Sehingga Doni sangat membantu Heru dalam perusahaan.	Heru saat ini semakin sering mengambil keputusan untuk perusahaan. Selain itu ia juga berperan penting dalam perusahaan seperti peran kepemimpinan, dan peran pengawasan. Meskipun begitu, Chandra Darmono masih dijadikan sebagai penasihat utama dalam pengambilan	Doni merasa tidak berkewenangan mengambil keputusan penting untuk perusahaan. Namun ia selalu menjalankan peran sebagai manager keuangan dengan sebaik mungkin.	Heru telah cukup sering menjalankan peran penting. Saat ini ia berperan sebagai pemimpin perusahaan terutama sejak Chandra Darmono mulai non aktif sedikit demi sedikit. Meskipun begitu, Chandra Darmono saat ini masih menjadi pemilik sekaligus direktur utama sah	Mengingat keluarga Darmono tidak mempercayakan masalah keuangan pada pihak non keluarga, maka peran Doni sangat dibutuhkan disini untuk membantu Heru dalam menjalankan serta mengambil keputusan perusahaan.	Heru berperan aktif dalam memimpin dan mengelola karyawan. Saat ini Chandra tidak sering datang ke kantor dan pabrik produksi, tapi keberadaan Chandra sebagai pemilik dan pemimpin utama masih sangat mutlak di perusahaan.	Doni tidak begitu terlibat dalam peran-peran kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Tapi Doni sangat berperan aktif dalam keuangan kas perusahaan. Doni merupakan orang yang paling dipercaya dalam mengatur keuangan.	Heru telah menjalankan peran penting dalam perusahaan seperti peran pengambilan keputusan. Sementara Doni berperan penting dalam keuangan perusahaan. Meskipun demikian, kepemimpinan Chandra masih diakui di perusahaan.

		dengan perusahaan lain, dll.		mengambil keputusan untuk perusahaan		keputusan yang dilakukan Heru.		meskipun secara kasat mata Heru yang lebih banyak berperan.				
b	calon suksesor memiliki pengetahuan dan nilai-nilai kepemimpinan yang didapatkan dari pemimpin perusahaan sehingga calon suksesor tidak hanya memiliki kemampuan teknis dan manajerial.	Heru memiliki pengetahuan seputar dunia percetakan dan seluk beluk perusahaan. Heru juga memiliki kemampuan dalam memimpin perusahaan. Heru dapat mengatur karyawan tanpa membuat karyawan merasa dibebani, ia bisa dekat dengan karyawan	doni memiliki kemampuan teknis seperti <i>budgeting</i> . Namun Doni belum memiliki kemampuan kepemimpinan dan belum dapat merangkul para karyawan.	Chandra mengajarkan Heru banyak hal salah satunya tentang kepemimpinan dalam perusahaan. Sehingga selain pengetahuan tentang percetakan, Heru juga dapat mengelola karyawan dengan baik.	Doni belum dapat memimpin karyawan. Selain karena masih muda, pengalaman serta intensitas kedekatannya dengan karyawan juga belum memadai.	Heru sangat berkemampuan dalam memimpin perusahaan. Ia dapat secara seimbang menjalankan fungsi kepemimpinan pada karyawan, baik yang senior maupun baru semua memiliki hubungan yang baik dengannya. Selain itu, sebagai anggota keluarga Heru juga dapat mengayomi	Doni belum memiliki kemampuan memimpin sebaik Heru. Selain belum berpengalaman, Doni juga merasa tidak berwenang dalam menjadi pemimpin di perusahaan. Sehingga ia lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya yaitu sebagai manager keuangan perusahaan.	Heru dapat memimpin karyawan dengan baik. Ia sangat dekat dengan para karyawan baik yang senior, yang karyawan tetap, maupun yang buruh harian. Heru dapat merangkul semua karyawan untuk bekerja lebih keras demi kemajuan bersama.	Doni tidak memimpin karyawan. Meskipun demikian statusnya sebagai anggota keluarga pemilik perusahaan menjadikan ia cukup disegani karyawan meski karyawan tidak begitu mengenal sosoknya.	heru adalah pemimpin yang baik. Sangat perhatian kepada karyawan-karyawan kecil. Saat di pabrik, Heru selalu mengingatkan pekerja untuk berhati-hati karena mesin dapat melukai pekerja jika tidak berhati-hati.	Doni tidak begitu sering berhubungan dengan karyawan produksi. Sehingga para karyawan hanya mengenalnya sebagai adik Heru. Meskipun demikian, keberadaannya masih dihargai karyawan.	Heru telah diakui sebagai pemimpin yang baik, selain pengetahuan dan kemampuan teknis. Heru juga memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang baik. Sementara Doni dianggap sebagai manager keuangan bukan sebagai pemimpin.

		baik yang senior maupun yang harian. sejak kecil Chandra sudah mengenalkannya dengan para karyawan senior serta staff pembantu dalam perusahaan .				anggota keluarga lainnya.								
--	--	---	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--



c	calon suksesor mampu menjaga jejaring bisnis pemimpin sebelumnya untuk menjaga hubungan baik dengan rekan-rekan bisnis perusahaan	hubungan Heru dengan rekanan bisnis cukup baik. Heru mengenal baik Bapak Hien (manager purchasing PT. Djarum), Mas Arman (pemilik PT. Sukun), serta perusahaan rokok kecil lain di sekitar Kudus seperti Nojoroyo, rokok Bentoel, dll. Selain itu, Heru juga mengenal baik Bapak	doni belum begitu mengenal banyak rekan bisnis kami. Hal ini disebabkan karena ia tinggal di Australia sebelumnya. Meskipun begitu ia berbakat dalam melobi calon rekanan bisnis baru kami. Ia mudah bergaul dan membaaur dengan lingkungan	Heru mnegenal cukup baik rekanan bisnis perusahaan nya baik rekanan dari Chandra maupun rekanan bisnis baru yang ia kembangkan. Heru juga bersahabat baik dengan pemilik PT. Widya Raya-Solo yaitu Bapak Denny yang merupakan rekan perusahaan percetakan cukup besarnya. kerjasama	Doni mengetahui beberapa rekanan bisnis perusahaan. Ia juga beberapa waktu terlibat dalam pertemuan dengan rekan-rekan bisnis. Doni berbakat dalam menemukan rekanan baru yang potensial untuk menjadi client baru perusahaan.	Heru memiliki hubungan yang sangat baik dengan para rekan bisnis Chandra. Ia dapat membaaur dengan rekan bisnis yang jauh lebih tua. Hal ini mempermudah jalinan kerjasamanya dengan beberapa rekan bisnis. Ia juga dapat menjadikan perusahaan percetakan saingan yaitu PT. Widya Raya menjadi salah satu rekan kerjasama yang menguntungkan	Doni tidak dapat begitu bergaul terutama dengan rekan-rekan bisnis yang cukup senior. Meskipun begitu, Doni dapat membawa rekan-rekan bisnis lain baik untuk kerjasama ataupun menjadi client perusahaan mereka.	saat ini rekan bisnis perusahaan menjadi sangat banyak dan karyawan senior tidak begitu mengenal mereka, meskipun begitu Heru tetap dapat mempertahankan rekan bisnis lama peninggalan Chandra sampai saat ini untuk tetap bekerjasama dengan perusahaan. seperti PT. Djarum dan PT. Sukun.	karyawan senior tidak begitu mengetahui hubungan Doni dengan para rekanan kerja, karena para karyawan tidak terlibat dalam meeting dengan rekanan bisnis perusahaan. Namun, sejak kedatangan Doni, Doni juga telah menambah satu rekanan bisnis perusahaan yaitu perusahaan rokok baru kembang arum.	karyawan produksi tidak mengetahui relasi bisnis perusahaan. Meskipun demikian, rekanan perusahaan dapat dilihat dari logo saat mencetak ambre dan etiket rokok pesanan pelanggan. Saat ini cukup banyak perusahaan rokok kecil yang mencetak ambre dan etiketnya di perusahaan ini. selain perusahaan rokok besar seperti Djarum, Nojorono,	karyawan produksi tidak mengetahui relasi bisnis perusahaan. Meskipun demikian, rekanan perusahaan dapat dilihat dari logo saat mencetak ambre dan etiket rokok pesanan pelanggan. Saat ini cukup banyak perusahaan rokok kecil yang mencetak ambre dan etiketnya di perusahaan ini. selain perusahaan rokok besar seperti Djarum, Nojorono,	Heru dapat menjaga hubungan baik dengan rekanan kerja pemimpin sebelumnya. Heru menambah rekanan bisnis meraka menjadi semakin banyak. Doni membantu Heru mencari rekanan bisnis lain.
---	---	--	---	---	--	---	--	---	--	--	--	--

		Denny (pemilik PT. Widya Raya-Solo) perusahaan percetakan sebagai rekanan bisnis kami. Chandra telah mengenalkan serta melibatkan Heru dalam pertemuan-pertemuan penting dengan rekan-rekan bisnis.		menjadi lebih mudah dilakukan.		kan.				dan Sukun.	dan Sukun.	
d	calon suksesor memiliki keahlian yang dapat terus dikembangkan	heru memiliki kemampuan lebih seputar mesin percetakan. Ia juga memiliki kemampuan	doni memiliki kemampuan teknis seperti budgeting. Namun Doni belum memiliki	Heru pernah melakukan kesalahan dalam membuat ketepatan warna, meski bagi orang	Doni belum pernah melakukan kesalahan karena Doni tidak terlibat dalam proses produksi. Sehingga ia	Heru mempunyai mata yang sangat tajam dalam melihat warna. Saat akan mencetak dalam skala	Doni tidak pernah terlibat dalam proses produksi. Sehingga ia tidak memiliki kemampuan melihat	Heru pernah melakukan kesalahan. Saat itu, hasil cetakan produk etiket dan ambri rokok Djarum 76 ditolak pihak	Doni belum pernah terlibat proses produksi. Sehingga ia mungkin tidak mengetahui tentang hasil	Heru memiliki penglihatan yang tajam dan sangat teliti. Ia sangat teliti dalam melakukan QC pada	Doni belum pernah terlibat proses produksi. Sehingga ia mungkin tidak mengetahui tentang hasil	Heru memiliki kemampuan melihat ketepatan warna dalam menghasilkan produk. Kesalahan membuatnya belajar lebih gigih dan

		<p>n dalam melihat ketepatan warna untuk menghasilkan warna sesuai saat dicetak. Kemampuan tersebut dapat terus dikembangkan, walaupun pernah gagal menghasilkan warna yang sesuai, tapi kemampuan Heru jauh lebih berkembang daripada Chandra sewaktu muda.</p>	<p>kemampuan lebih tentang dunia percetakan.</p>	<p>awam mungkin tidak terlihat. Namun, bagi dunia percetakan hal tersebut merupakan kesalahan besar. Namun, sekali melakukan kesalahan ia tidak ingin mengulang. Ia akan lebih berhati-hati.</p>	<p>mungkin tidak begitu mengetahui tentang ketepatan hasil warna cetakan.</p>	<p>besar, Heru terlebih dulu mengecek sampel hasil cetakan. Kadang perbedaan tipis warna dapat terlihat olehnya dan dapat diperbaikinya menjadi lebih sempurna.</p>	<p>ketepatan warna untuk hasil cetakan yang sesuai. Doni tau, bahwa warna yang ada di layar monitor akan sangat mungkin berbeda saat dicetak, namun hanya Heru yang dapat mengatasinya.</p>	<p>QC Djarum. Hal itu dikarenakan terdapat upil-upil di produk kertas cetakan. Heru cukup terpukul saat itu, namun, ia dapat memperbaiki diri lagi. Matanya sangat tajam dan teliti.</p>	<p>warna cetakan ataupun ketepatan campuran warna untuk menghasilkan warna yang sesuai.</p>	<p>produk. Kadang-kadang warna yang terlihat sama bagi orang awam terlihat berbeda dimatanya dan harus diperbaiki lagi.</p>	<p>warna cetakan ataupun ketepatan campuran warna untuk menghasilkan warna yang sesuai.</p>	<p>mengembangkan kemampuannya terus-menerus.</p>
--	--	--	--	--	---	---	---	--	---	---	---	--

Keterangan → 1 : Calon suksesor 1 (Heru Darmono)

2 : Calon suksesor 2 (Doni Darmono)

Data Responden Penelitian

No	Nama	Umur	Posisi di Perusahaan	Posisi di keluarga Darmono
1	Chandra Darmon	62 th	Direktur Utama	ayah / pemilik
2	Heru Darmono	36 th	Wakil Direktur Utama	anak pertama
3	Doni Darmono	32 th	Manager Keuangan	anak kedua
4	Fredy	47 th	Mandor Operasi	non keluarga
5	Zen	29 th	Karyawan Produksi	non keluarga

