

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara yang diberikan responden di CV Jaya Karya Aluminium Semarang, maka hal ini dilakukan dengan harapan mendapatkan informasi tentang proses pelaksanaan suksesi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang. Informasi yang ini berisi tentang identitas responden dan proses suksesi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang. Responden dalam penelitian terdiri dari dua orang CEO, Ka. Produksi, karyawan administrasi dan calon suksesor. Penggolongan ini dilakukan untuk memperoleh data yang akurat mengenai gambaran responden sebagai objek penelitian. Berikut uraian data;

A. Identitas Responden

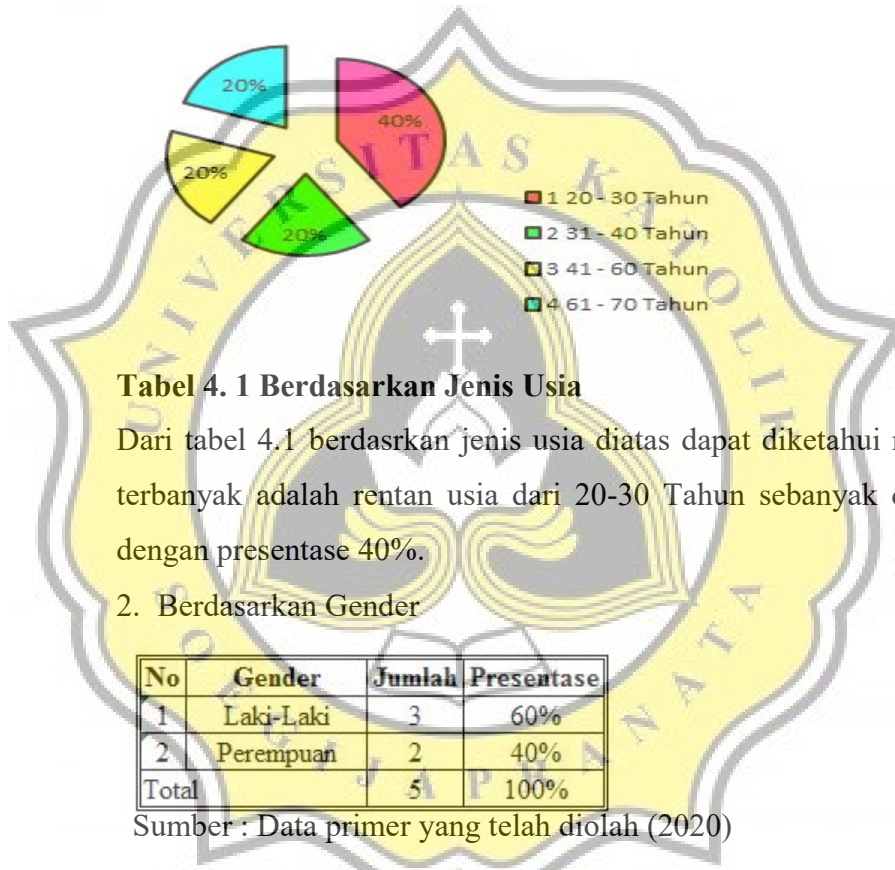
Identitas dalam penelitian ini beragam. Dalam pembahasan ini, peneliti coba mengkaji dari jawaban responden yang diberikan atas pertanyaan. Dapat diketahui perbedaan identitas responden terdiri dari usia, gender, pendidikan, status sosial, dan masa kerja dari masing-masing responden. Berikut hasil datanya;

1. Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase
1	20 - 30 Tahun	2	40%
2	31 - 40 Tahun	1	20%
3	41 - 60 Tahun	1	20%
4	61 - 70 Tahun	1	20%
Total		5	100%

Sumber: Data primer yang telah diolah (2020)

Presentase Berdasarkan Jenis Usia



Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Usia

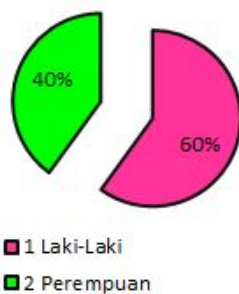
Dari tabel 4.1 berdasarkan jenis usia diatas dapat diketahui responden terbanyak adalah rentan usia dari 20-30 Tahun sebanyak dua orang dengan presentase 40%.

2. Berdasarkan Gender

No	Gender	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	3	60%
2	Perempuan	2	40%
Total		5	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)

Presentase Berdasarkan Jenis Gender



Tabel 4. 2 Berdasarkan Jenis Gender

Dari tabel 4.2 berdasarakan jenis gender diatas dapat diketahui responden terbanyak adalah laki-laki sebanyak tiga orang dengan presentase 60%.

3. Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SMA	4	80%
2	D3	1	20%
Total		5	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)



Tabel 4. 3 Berdasarkan Jenis Pendidikan

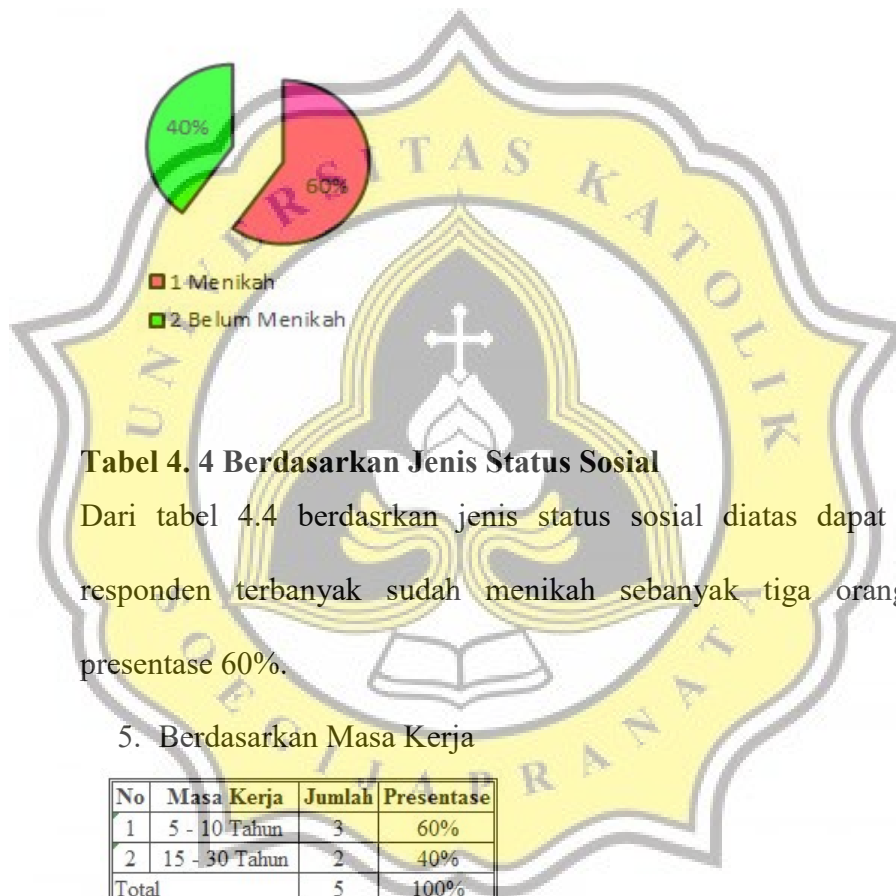
Dari tabel 4.3 berdasarakan jenis pendidikan diatas dapat diketahui responden terbanyak dengan pendidikan SMA sebanyak empat orang dengan presentase 80%.

4. Berdasarkan Status Sosial

No	Status Sosial	Jumlah	Presentase
1	Menikah	3	60%
2	Belum Menikah	2	40%
Total		5	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)

Presentase Berdasarkan Jenis Status Sosial



Tabel 4. 4 Berdasarkan Jenis Status Sosial

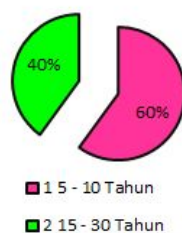
Dari tabel 4.4 berdasarkan jenis status sosial diatas dapat diketahui responden terbanyak sudah menikah sebanyak tiga orang dengan presentase 60%.

5. Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	5 - 10 Tahun	3	60%
2	15 - 30 Tahun	2	40%
Total		5	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)

Presentase Berdasarkan Jenis Masa Kerja



Tabel 4. 5 Berdasarkan Jenis Masa Kerja

Dari tabel 4.5 berdasarkan jenis masa kerja diatas dapat diketahui responden terbanyak sudah mulai berkerja pada rentan 5-10 Tahun sebanyak tiga orang dengan presentase 60%.

4.2 Gambaran Umum Objek Penelitian

A. Sejarah CV Jaya Karya Aluminium Semarang

Jaya Karya Alumunium atau lebih dikenal dengan JK Alumunium Genuk adalah perusahaan yang bergerak dibidang pengerjaan dan pemasangan kusen aluminium, partisi aluminium, kaca, *folding gate* dan alat-alat berbahan aluminium. Sudah lebih dari 19 tahun JK Aluminium berpengalaman dalam bidang alumunium. Jaka Aluminium sudah banyak mengerjakan banyak proyek-proyek bangunan baik secara langsung dari *owner* atau menjadi sub-kontraktor dari proyek-proyek besar.

Beberapa gedung pertokoan, ruko, apartemen, ruangan kantor, hotel, gedung-gedung bertingkat termasuk rumah-rumah pribadi dan perabotan rumah tangga. Untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan terjangkau oleh semua kalangan yang lebih luas, kami terus memberikan pelayanan yang terbaik, memuaskan, dan harga yang terjangkau serta kompetitif dari persaingan yang ada di pasar.

Sebagai bentuk layanan kepada konsumen kami juga berinovasi dalam desain yang mengikuti modernisasi alias *zaman now*. Untuk lebih dekat kepada konsumen kami kini hadir dalam bentuk layanan *online* berbasis teknologi medi sosial yaitu *Facebook*, *Instragram* dan *Whatsapp*. Hal ini wadah untuk kita lebih dekat dan menjaga kualitas pelayanan kepada

konsumen kita. Melalui media *online* tersebut bisa menjadi media pemasaran sekaligus pengenalan produk-produk kita kepada masyarakat luas.

JK Aluminium merupakan perusahaan spesialis dalam bidang aluminium yang menerima jasa pengerjaan dan pemasangan kusen aluminium dan kaca pada semua proyek-proyek bangunan atau gedung atau perkantoran atau perumahan yang ada di kota Semarang.

Perusahaan ini didirikan pada tanggal 17 Juli 2000 oleh Bapak Yohanes Sutrisno. Perusahaan ini adalah perusahaan keluarga yang dibentuk sebagai wadah usaha keluarga Yohanes. Perusahaan Jaya Karya Aluminium Semarang berlokasi di Jl Kebangonom Selatan RT.03/RW.11, Genuksari, Genuk, Semarang.

B. Produk CV Jaya Karya Aluminium Semarang

Jaya Karya Aluminium Semarang adalah produsen khusus dibidang aluminium. Adapun macam-macam produksi dari hasil perusahaan Jaya Karya Aluminium adalah sebagai berikut;

- 1) Kusen Aluminium *Powder Coating* adalah sebuah proses teknik pengecatan atau perwarnaan yang menggunakan teknik khusus. Yaitu disemprot dalam bentuk bubuk cair dengan suhu tinggi. Proses ini mirip dengan semprotan sederhana yang kita lakukan menggunakan cat kaleng semprot seperti pylox, sizuka dan cat arkalit.



Gambar 4. 1 Contoh Aluminium Powder Coating

- 2) Aluminium *folding gate* adalah pintu besi sistem buka tutup yang digeser kesamping baik arah ke kanan maupun ke kiri, pintu *folding gate* pada umumnya untuk pintu toko atau pintu garasi. Atau biasa disebut pintu lipat yang biasa digunakan pada perukoaan atau pintu pertokoan.



Gambar 4. 2 Contoh Aluminium folding gate

- 3) Aluminium *Furniture* adalah jenis perabotan-perabotan dari rumah tangga yang berbahan dasar dari aluminium seperti jemuran baju, kichetset dan *furniture* lainnya.



Gambar 4. 3 Gambar Contoh Produk Aluminium Jaya Karya Semarang

4.3 Analisis Proses Suksesi CV Jaya Karya Aluminium Semarang

Menurut Atwood (Pratama dan Indriyani,2016), bahwa proses perencanaan suksesi meliputi enam tahapan yaitu; Persiapan, Melakukan Penilaian, Mengembangkan Tokoh, Membuat Perencanaan Suksesi, Implementasi, dan Evaluasi. Berdasarkan proses suksesi dalam teori Atwood tersebut, maka dapat diidentifikasi proses perencanaan suksesi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang adalah sebagai berikut;

a. Tahapan Persiapan

Dalam proses perencanaan calon suksesi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang ini adalah; pendidikan formal, pengenalan perusahaan keluarga, komunikasi perencanaan suksesi kepada calon suksesor. Adapun hasil pembahasan dan data yang didapatkan dilapangan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Jawaban responden untuk tahapan persiapan

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	(Sela) (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
a	Menurut anda, seberapa penting pendidikan formal calon suksesor dalam memimpin perusahaan anda nantinya?	Penting, karena dalam memimpin usaha harus memiliki pengetahuan yang luas sebagai modal utama dalam meneruskan usaha. Maka dari itu calon suksesor saya sekolahkan dari mulai Sekolah Dasar (SD) sampai dengan Perguruan Tinggi	Penting, sebagai penerus perusahaan calon pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam memimpin	Pendidikan sangat berpengaruh dalam mengambil keputusan karena wawasan dan ilmu pengetahuan yang kita dapatkan berperan penting dalam mengambil keputusan yang cepat	Penting, karena pendidikan berguna untuk memimpin yang membutuhkan wawasan luas dalam menjalankan tugas	Penting, karena pendidikan berguna untuk memimpin suatu perusahaan	Semua responden sepakat bahwa pendidikan formal merupakan pondasi yang awal dan syarat sebagai modal utama dalam memimpin perusahaan. Untuk calon suksesor sudah menyadari bahwa pentingnya pendidikan formal dan modal utama dalam memberikan wawasan serta pengetahuan untuk memimpin perusahaan
b	Apakah anda sudah mengenalkan calon suksesor	Sudah, semenjak saya bekerja disini calon suksesor	Sudah, mengenalkan jenis-jenis produk dan	Sejak kecil saya sudah dikenalkan oleh ayah pada perkerjaan ini.	Sudah, sejak saya berkerja disini suksesor sudah	Sudah, calon suksesor kita kenal dengan jenis-jenis	Proses pengenalan pada perusahaan kepada calon suksesor sudah

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	(Sela) (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	terhadap perusahaan? Mulai umur berapa calon suksesor sudah dikenalkan pada perusahaan keluarga?	sudah saya kenalkan dengan usaha ini dari sejak SD dan untuk belajar membantu usaha berkerja dan dimulai dari sekolah menengah atas (SMA) agar calon suksesor bisa belajar praktik dan jenis-jenis usaha dari Alumunium Jaya.	harga-harga setiap item. Mulai sejak SMA calon suksesor dikenalkan dengan dunia penjualan sebagai wadah untuk mengenal jenis-jenis produk dan harga-harga.	Untuk terjun secara sejak saya masih SMA. Dimana saya diajari dan ikut membantu usaha orang tua sepulang sekolah	membantu usaha orang tua	produksi pada CV Jaya Karya Aluminium	dimulai sejak kecil dan menjelang dewasa
c	Apakah anda sudah membicarakan kepada calon suksesor secara	Sudah, saya membicarakan kepada calon suksesor dari SMA bahwa	Sudah, saya membicarakan kepada calon suksesor	Ya ayah saya membicarakan kepada saya tentang calon suksesor pada	-	-	Proses calon suksesi sudah dibicarakan kepada calon suksesi

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	(Sela) (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	detail mengenai perencanaan suksesi kepada calon suksesor?	calon suksesor didik dan dikenalkan pekerjaan pada usaha agar belajar dan mengetahui kelak sebagai calon pengganti dan penerus usaha ini.	dari SMA bahwa calon suksesor akan didik dan dikenalkan pekerjaan pada usaha agar belajar dan mengetahui jenis-jenis produk dan harga-harga dalam setiap oderan.	perusahaan ini. Saya berminat dengan perusahaan ini karena saya sudah sering membantu usaha dan mengetahui sejak SMA tentang usaha aluminium dari orang tua.			

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)

Dari hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban dari responden yaitu lima orang dari Yohanes Sutrisno (CEO/Pemilik), Sekarwati (Mg. Penjualan), Sela Kurniawati (Adminitrasi/Karyawan), Burhan (Mg. Produksi) dan Samuel Prasetyo (Calon Suksesor) dapat disimpulkan dengan hasil bahwa pendidikan formal sangat pentiing mengenai pendidikan formal merupakan syarat wajib dan mutlak bagi calon suksesor. Dimana dari semua responden setuju bahwa pentingnya sebuah pendidikan formal bagi calon suksesor adalah sebuah kewajiban karena pendidikan adalah landasan pondasi dalam memimpin suatu perusahaan karena dari pengetahuan yang luas calon suksesor mampu untuk mengambil suatu keputusan dalam permasalahan yang ada dalam perusahaan

Diharapkan dari landasan pendidikan formal, calon suksesor dapat memajukan perusahaan dan mengembangkan kreafitas baik yang didapatkan dari pendidkan formal bagi bisnis CV Aluminium Jaya Karya. Kegunaan persiapan pendidikan formal bagi calon suksesor adalah untuk wawasan dan ilmu pengetahuan yang kita dapatkan berperan penting dalam mengambil keputusan yang cepat dalam menjalankan tugas dengan baik dan benar.

Calon suksesor sudah diperkenalkan pada bisnis CV Jaya Karya Aluminium Semarang sejak kecil oleh sang ayah yaitu bapak Yohanes (CEO/Pemilik) melalui perbincangan antar ayah dan anak sehingga calon suksesor mampu memahami apa yang diinginkan oleh ayah dari calon suksesor. Sebelumnya sang ayah juga sudah menanyakan kepada anak pertama dan ketiga tetapi pada jawaban kedua anak tersebut menjawab tidak mau dan tidak bisa untuk meneruskan perusahaan yang dipimpin oleh sang ayah. Calon suksesor secara aktif ikut berperan dalam

perusahaan sejak SMA. Pemilik CV Jaya Karya Aluminium Semarang, dimana calon suksesor dikenalkan pada jenis-jenis bahan baku, jenis-jenis produksi, harga-harga barang dan tugas membantu di perusahaan sebagai bentuk bahan pembelajaran awal untuk calon suksesor.

Pemilik memberitahukan perencanaan suksesi kepada calon suksesi sejak calon suksesor menginjak dewasa yaitu pada jenjang SMA. Dimana pemilik membicarakan langsung kepada calon suksesor yaitu Samuel sebagai anak lelaki pertama menjadi penerus suksesi bisnis keluarga CV Jaya Karya Semarang Aluminium



b. Melakukan Penilaian

Dalam proses melakukan penilaian pada calon suksesi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang ini adalah; *passion* (hasrat), kompetensi dan bakat dari calon suksesor. Adapun hasil pembahasan dan data yang didapatkan dilapangan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Jawaban responden untuk melakukan penilaian

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
a	Menurut anda apakah calon suksesor terlihat memiliki hasrat atau <i>passion</i> untuk melanjutkan tongkat estafet kepemimpinan? Bagaimana anda menilai <i>passion</i>	untuk <i>passion</i> atau hasrat mulai dari kecil sudah didik untuk lebih giat semangat dalam bekerja. Semangat kerja itu mulai terbiasa saat calon suksesor menginjak remaja dan dewasa. Menurut saya, calon suksesor mau belajar dan memahami kondisi kerja, pengaturan karyawan dan belajar menangani	untuk semangat, yang saya <i>passion</i> atau hasrat semangat dalam menjalankan setiap aktifitas kegiatan dan kerjaan.	Iya, saya ingin menerus usaha keluarga ini sebagai bentuk dedikasi kepada keluarga dan ingin memajukan lagi perusahaan ini.	Calon suksesor sudah antusias dalam menjalankan tugas dalam kegiatan prusahaan keluarga	Memilik, ini terlihat rasa semangat dan antusias dalam menjalankan kerja. Untuk menilai saya lihat dari sikap, perbuatan dan benar tidak dalam menjalankan kerja	Calon Suksesor sudah mempunyai tekad dan hasrat

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	calon suksesor pada saat kegiatan dalam perusahaan?	oder-oderan dari pelanggan sebagai bentuk etos kerja.					
b	Menurut anda bagaimana realisasi ilmu pengetahuan calon suksesor yang didapat dari pendidikan formal kepada perusahaan keluarga? Menurut penilaian anda apakah calon	Dalam penerapan keilmuan pengetahuan yang didapati oleh calon suksesor dapat diterapkan sedikit demi sedikit dalam hal ini sebagai contoh pada bagian karyawan produksi berupa pola-pola pruduksi dan staff admin stok gudang yaitu stok ofname.	calon suksesor tidak jarang saling melengkapi, dimana untuk masalah pembukuan dan pendataan produk dan mencantumkan kode-kode pada produk.	Ya saya mampu dan siap berkompetisi dalam mengembangkan usaha keluarga ini ke depannya	Calon suksesor mengaplikasikan dengan cara mengatur karyawan dengan baik dan benar. Calon suksesor mampu berkompetisi dalam perusahaan	Baik. Dalam hal aplikasi pemahaman dia sudah mulai memahami maksud dan tujuan dari kerja. Calon suksesor sudah layak untuk berkompetisi dengan perusahaan lain.	Calon Suksesor sudah mampu mengaplakan atau melakukan pekerjaan dengan baik dan benar

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	suksesor mampu berkompetisi dalam menjalankan perusahaan dengan perusahaan lainnya?						
c	Menurut penilaian anda apakah calon suksesor memiliki keterampilan dalam memecahkan masalah dengan baik dan membuat situasi permasalahan menjadi	Menurut saya, calon suksesor mulai belajar dalam memecah masalah dengan jalan kondusif disetiap kerjaan. Namun masih membutuhkan bimbingan dan arahan agar lebih matang secara kerja.	Menurut saya, calon suksesor dalam mengambil sikap untuk memecahkan masalah cukup cekatan dan melayani pembeli juga begitu hafal dengan harga-harga	Mampu melihat secara tepat dalam setiap kondisi yang terjadi sehingga dapat mengambil keputusan dengan baik dan benar sehingga memberikan pandangan bagi kebaikan perusahaan kedepannya.	Ya mampu dalam menyelesaikan masalah sehingga kondusif	Mampu, hal ini terkadang tiba-tiba muncul ide dari calon suksesor dalam memecahkan masalah sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian dalam proses produksi aluminium	Calon Suksesor mampu menghadapi dan menangani masalah dengan kondusif

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	kondusif?		produk.				
d	Apakah anda melihat visi dan misi dari calon suksesor dalam memimpin perusahaan? Apa visi dan misi yang sekilas anda ketahui dari calon suksesor?	Dalam visi dan misi calon suksesor mulai menunjukkan sikap dengan cara mengurangi hal-hal yang tidak penting dalam perusahaan sehingga menghambat dan merugikan perusahaan.	Untuk visi dan misi calon suksesor sudah cukup bagus dalam menjalankan tugas dan memahami pola kerja dan aturan kerja.	Tujuan utama adalah ingin mengembangkan perusahaan agar memiliki profit yang menjanjikan. Sedangkan untuk visi adalah efektif, efisien dan produktif serta lebih maju bagi perusahaan.	Ya saya melihat visi dan misi suksesor dimana beliau sudah bisa mengambil keputusan dalam menjalankan tugas sebagai pegawai. Sebagai contoh saat pengadaan barang, tak lepas beliau selalu mengontrol dan mencocokkan data laporan logistik dengan stok	Visi dan Misi calon suksesor adalah memajukan perusahaan ke depannya.	Calon Suksesor sudah memiliki visi dan misi dalam menjalankan tugas dan kerja untuk perusahaan

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
					yang tersedia agar adanya keabsahan data pada perusahaan serta laporan adminitrasi yang baik dan benar. Visi dan misi beliau adalah memajukan perusahaan dan melanjutkan tongkat estafet perusahaan.		

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)

Hasil penelitian yang merupakan hasil dari jawaban responden yaitu lima orang yang terdiri dari yaitu Yohanes Sutrisno (CEO/Pemilik), Sekarwati (Mg. Penjualan), Sela Kurniawati (Adminitrasi/Karyawan), Burhan (Mg. Produksi) dan Samuel Prasetyo (Calon Suksesor) terhadap variabel penilaian telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil atas penilaian, dapat diketahui bahwa calon suksesor berkomitmen dimana dia sudah memiliki keinginan atas kemampuan sendiri untuk melanjutkan tongkat estafet perusahaan keluarga Aluminium Jaya Karya sebagai penerus perusahaan. Komitmen ini ditunjukkan calon suksesor dalam bentuk calon suksesor menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pemilik dengan baik dan calon suksesor mempelajari apa yang diberikan oleh pemilik dan karyawan lama. Calon suksesor dinilai memiliki *passion* yang antusias dalam mengerjakan semua hal yang diberikan oleh pemilik perusahaan serta karyawan lama, calon suksesor giat dalam menyelesaikan pekerjaan dan disiplin dalam berkerja hal ini ditunjukkan dalam pekerjaan calon suksesor untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan tanggung jawab apabila ada kesalahan dalam teknis pekerjaan, semangat dalam menjalankan setiap tugas sehingga setiap pekerjaan yang diberikan oleh pemilik perusahaan, calon suksesor mampu untuk menyelesaikannya, calon suksesor mampu mengatur karyawan dengan baik dan benar pada saat ada karyawan yang kurang paham dengan pekerjaannya ataupun ada karyawan yang sedang bingung bentuk barang yang dikerjakan. Sikap yang ditunjukkan oleh calon suksesor adalah sebuah sikap ciri-ciri calon suksesor yang baik dan profesional. Sikap profesional yang dimiliki calon suksesor adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan

juga mampu membedakan pekerjaan mana yang dalam hal tersebut merupakan permasalahan keluarga dengan masalah dalam perusahaan. Salah satu ciri ingin menjadi seorang pemimpin yaitu adalah sikap dan kepribadian yang baik dan benar secara standar undang-undang atau kriteria perusahaan. Sikap yang dimiliki calon suksesor dapat disebut sikap yang baik karena calon suksesor mampu memenuhi standar atau kriteri perusahaan yang baik, beberapa kriteria yang menunjukkan kepribadian yang baik adalah disiplin dalam pekerjaan, memiliki tanggung jawab dalam pekerjaan, setia dalam menjalankan tugas, dan mampu bekerja sama dengan siapapun.

Untuk kemampuan yang dimiliki calon suksesor adalah mulai menerapkan kode-kode produksi pada list orderan dan mencatat transaksi stok ofname adminitrasi gudang guna menunjang kinerja proses produksi barang berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan pesanan konsumen. Mampu melihat secara tepat dalam setiap kondisi yang terjadi sehingga dapat mengambil keputusan dengan baik dan benar sehingga memberikan padangan bagi kebaikan perusahaan kedepannya dan mampu mengatur karyawan dengan baik dan benar sesuai SOP sebagai contoh dalam permasalahan yang terjadi pada perusahaan seorang karyawan yang bekerja sebagai tukang diberikan pekerjaan yang banyak dikarenakan pengiriman yang menumpuk dan bentuk barang rumit lalu calon suksesor memutuskan yang awalnya pekerjaan untuk sehari dan dikirim dari hari itu juga dirubah dan dipending sehingga tukang yang membuat barang hanya menyelesaikan barang yang bisa diutamakan dan jadi dalam sehari untuk dikirim ke konsumen.

Tujuan utama dari calon susksesor adalah ingin mengembangkan perusahaan agar memiliki profit yang menjanjikan. Sedangkan untuk visi adalah bekerja secara efektif, efesien dan produktif serta lebih maju bagi perusahaan CV Jaya Karya Aluminium Semarang. Dalam visi dan misi calon suksesor mulai menunjukkan sikap dengan cara mengurangi hal-hal yang tidak penting dalam perusahaan sehingga menghambat dan merugikan perusahaan hal yang tidak penting dalam perusahaan ini seperti menambah karyawan harian sehingga menumpuk dan tidak berguna dalam perusahaan dan calon suksesor memutuskan untuk mengurangi atau menambah jobdesk karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan efektif. Calon suksesor mampu memahami pola kerja dan aturan kerja pola kerja dalam hal ini yaitu pola dalam pengerjaan dan pengiriman barang yang dimana barang jadi dan dilakukan quality control sehingga dalam pengiriman tidak ada yang kurang dimata konsumen.

Calon Suksesor juga sudah bisa mengambil keputusan dalam menjalankan tugas sebagai pegawai. Sebagai contoh saat pengadaan barang, tak lepas selalu mengontrol dan mencocokkan data laporan logistik dengan stok yang tersedia agar adanya keabsahan data pada perusahaan serta laporan adminitrasi yang baik dan benar. Ide-ide dari calon suksesor dalam memecahkan masalah dalam proses produksi aluminium juga berarti dan berguna agar mengurangi resiko kerugian pada perusahaan CV Jaya Karya Aluminium Semarang.

c. Mengembangkan Tokoh

Dalam proses melakukan penilaian pada calon suksesi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang ini adalah; kemandirian dan tekad calon suksesor, kemampuan menempatkan diri dalam memecahkan masalah, motivasi dari keluarga, mendidik calon suksesor dalam memecahkan masalah dan dorongan keluarga pada calon suksesor. Adapun hasil pembahasan dan data yang didapatkan adalah sebagai berikut;

Tabel 4. 8 Jawaban responden untuk mengembangkan tokoh

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
A	Apakah calon suksesor memiliki kemandirian dan tekad dalam memimpin perusahaan? Bagaimana tanggung jawab calon suksesor dalam	Menurut saya, calon suksesor sudah baik dalam tanggung jawab pekerjaan sebagai contoh dia bisa menyelesaikan tugas dan kerjaan	Menurut saya, calon suksesor cukup mandiri dalam mengerjakan tugas selalu mandiri baik itu mengecek keadaan produksi	Berkerja secara efektif,efesien, produktif dan berjalan dengan baik dan benar. Ya saya mampu menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh Perusahaan	Memiliki, tekad dan sikap mandiri ini terlihat dari sikap beliau saat menjalankan tugas roda perusahaan selalu dijalankan dengan penuh semangat dan tanggung jawab	Memiliki, tekad dan sikap dalam kemandirian dan bertanggung pada kerjaan.	Calon suksesor sudah mempunyai tekad

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	menjalankan kinerjanya?	secara baik dan benar (SOP)	dan barang-barang penjualan dan pendataan barang yang akan dikirim ke konsumen serta mengkomodir setiap penjualan agar sampai pada tujuan dan konsumen.		kepada CEO. Tanggung jawab suksesor bagus dalam menjalankan tanggung jawab sebagai pemimpin karena suksesor penuh bijaksana dan selalu berkordinasi dalam menjalankan tugas.		
B	Apakah calon suksesor mampu untuk mengondisik	Dapat mengkondisikan diri dengan baik dalam berkerja	Calon suksesor cukup dapat beradaptasi dengan	Melakukan kroscek data agar dapat mengambil langkah-langkah dari solusi untuk perusahaan bisa	Ya mampu, suksesor mampu bersosialisasi dengan lingkungan	Ya mampu, suksesor mampu bersosialisasi dengan lingkungan	Calon suksesor mampu berinteraksi dan bersosialisas

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	<p>an diri dalam memecahkan suatu masalah agar masalah tersebut dapat dipecahkan dengan situasi yang kondusif?</p>	<p>dan dapat memberikan masukan yang membangun perusahaan disaat perusahaan membutuhkan ide-ide atau terobosan-terobosan baru bagi perusahaan.</p>	<p>karyawan lain dan pegawai baik dalam kordinasi kerja dan pemecahan masalah. Dimana selalu berinteraksi dan komunikasi dalam setiap kerja, menjalin hubungan dengan setiap bagian yang ada pada perusahaan.</p>	<p>tetap kondusif</p>	<p>kerja dengan baik dan sopan santun serta mampu mengkondisikan dalam menghadapi masalah dengan kepala dingin dan sikap yang bijaksana.</p>	<p>kerja.</p>	<p>i dengan lingkungan kerja</p>

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
C	Motivasi apa yang sudah diberikan keluarga kepada calon suksesor agar dapat memimpin perusahaan keluarga?	Motivasi yang saya berikan kepada calon suksesor adalah contoh etos kerja yang baik seperti sikap adil, bertanggung jawab, dedikasi, loyalitas, ulet, tekun dan pantang menyerah dalam menjalan roda bisnis untuk	untuk selalu rajin, tekun dan bersemangat dalam mengerjakan apa saja tugas	Mendapatkan. Sangat besar pengaruh dukungan dan motivasi dalam sebuah suksesi perusahaan keluarga tanpa motivasi dan dukungan keluarga. Kekuatan perusahaan akan sedikit berkurang.	Motivasi yang diberikan kepada suksesor adalah berupa saran dan pengarahan untuk mengetahui cara produksi barang yang efektif dan efisien dan tetap menjaga mutu kualitas agar konsumen tetap terjaga	Motivasi yang diberikan kepada suksesor saran dan pengarahan untuk mengetahui cara produksi barang yang efektif dan efisien dan tetap menjaga mutu kualitas agar konsumen tetap terjaga	Calon suksesor selalu diberikan motivasi dan suritaladana dengan baik

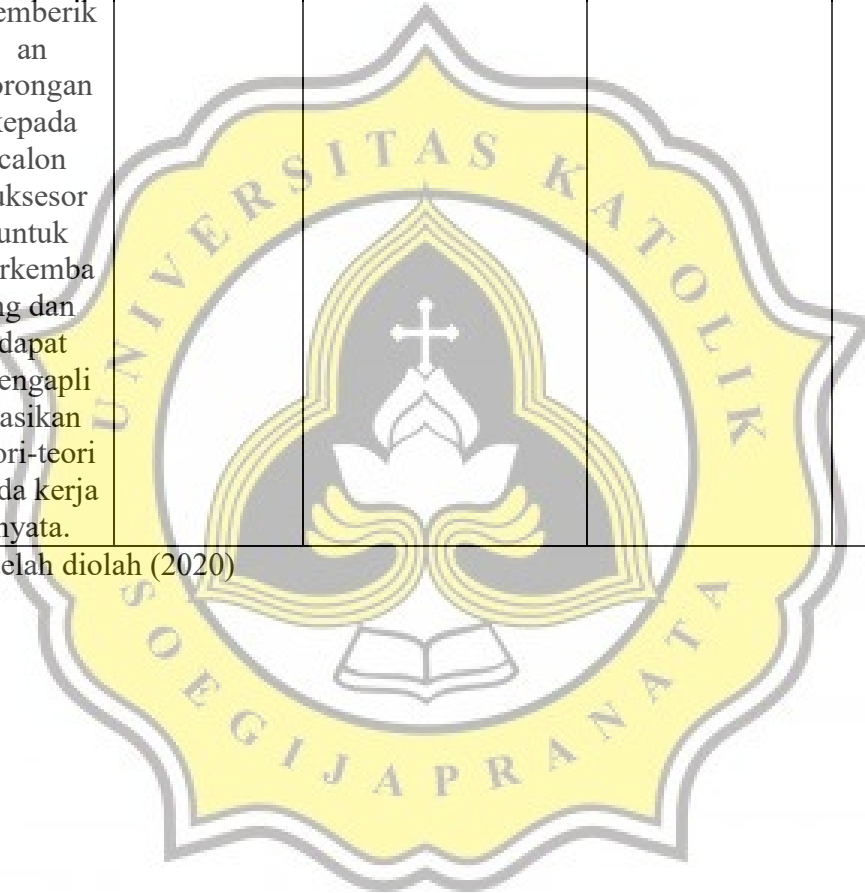
No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
		perusahaan					
D	Bagaimana cara anda mendidik calon suksesor agar dapat memecahkan sebuah masalah?	Salah satu cara yang saya lakukan untuk mendidik calon suksesor dalam mengambil keputusan saat memecahkan masalah, sebisa mungkin berkomunikasi dan bermusyawarah dengan berfikir jernih dan	Memberikan masukan berupa arahan, solusi dan sharring pengalaman	Ya mendidik. Saya mendapatkan dari pendidikan formal dan pengalaman dari lingkungan sekitar dan saran-saran dari orang terdekat yaitu keluarga dan sahabat	Dengan cara mengajarkan suksesor untuk mengetahui tentang perhitungan produksi barang agar lebih hemat, efisien dan efektif sehingga barang produksi lebih produktif.	Dengan cara mengajarkan suksesor untuk mengetahui tentang perhitungan produksi barang agar lebih hemat, efisien dan efektif sehingga barang produksi lebih produktif.	Calon suksesor dikenalkan dan terjun langsung ke lapangan.

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
		memberikan solusi atau saran-saran serta bimbingan agar tidak salah dalam mengambil keputusan dalam menghadapi masalah.					
E	Dorongan apa yang sudah anda berikan kepada calon suksesor? Setelah diberikan dorongan berupa motivasi mampukah	Mengajak terjun langsung ke lapangan guna belajar dan memahami pola kerja di lapangan dari situ	Memperkenalkan pada jenis kerjaan, apa saja yang akan dikerjakan dan harus bagaimana menjalankan kerja.	Ya. Sedikit banyak keluarga memberikan saran dan masukan sehingga saya dapat berfikir kreatif dan inovatif dalam memajukan perusahaan	Selain motivasi yang saya berikan kepada calon suksesor. Saya juga memberikan dorongan untuk calon suksesor untuk bisa mengemban proses	Selain motivasi yang saya berikan kepada calon suksesor. Saya juga memberikan dorongan untuk calon suksesor untuk bisa mengemban proses	Calon suksesor diajarkan cara memahami dengan lingkungan kerja

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	<p>calon suksesor berfikir secara kreatif dan inovatif?</p>	<p>calon suksesor dapat menggali dan mempelajari informasi-informasi atau praktik langsung di lapangan bagaimana mengatasi karyawan dan mengatur pola kerja. Dengan metode seperti itu</p>			<p>produksi secara berskala agar sebagai proses bahan pembelajaran untuk lebih mengasah kreatifitas dan inovatif dalam barang yang diproduksi</p>	<p>produksi secara berskala agar sebagai proses bahan pembelajaran untuk lebih mengasah kreatifitas dan inovatif dalam barang yang diproduksi</p>	

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel (Calon Suksesor)	Sela (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
		memberikan dorongan kepada calon suksesor untuk berkembang dan dapat mengaplikasikan teori-teori pada kerja nyata.					

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)



Hasil penelitian diatas merupakan hasil dari jawaban yang terdiri dari 5 responden yaitu Yohanes (CEO), Sekarwati (Mg. Penjualan), Sela Kurniawati (Adm), Burhan (Ka. Produksi) dan Samuel (Calon Suksesor). Dalam indikator kemandirian calon suksesor cukup mandiri dalam mengerjakan tugas selalu mandiri baik itu mengecek keadan produksi dan barang-barang penjualan dan pendataan barang yang akan dikirim ke konsumen serta mengakomodir setiap penjualan agar sampai pada tujuan dan konsumen. Dan calon suksesor bertanggung jawab dalam menjalankan kerja sebagai contoh dia bisa menyelesaikan tugas dan kerjaan secara baik dan benar (SOP) tanggung jawab calon suksesor dalam perusahaan adalah memastikan untuk keperluan bahan baku pekerjaan terpenuhi agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan maksimal. Calon suksesor memiliki tekad kemandirian berkerja secara efektif,efesien, produktif dan berjalan dengan baik dan benar tekad yang dimiliki suksesor dalam hal ini adalah calon suksesor melakukan segala pekerjaan seperti mengatur keryawan, memberi keputusan bahan apa yang akan dipakai, men-survey bahan baku produksi mana yang lebih murah akan tetapi tidak menurunkan kualitas produk, menghitung bahan pokok yang digunakan dalam setiap produksi agar penggunaan bahan pokok produksi pas dan tidak buang-buang bahan.

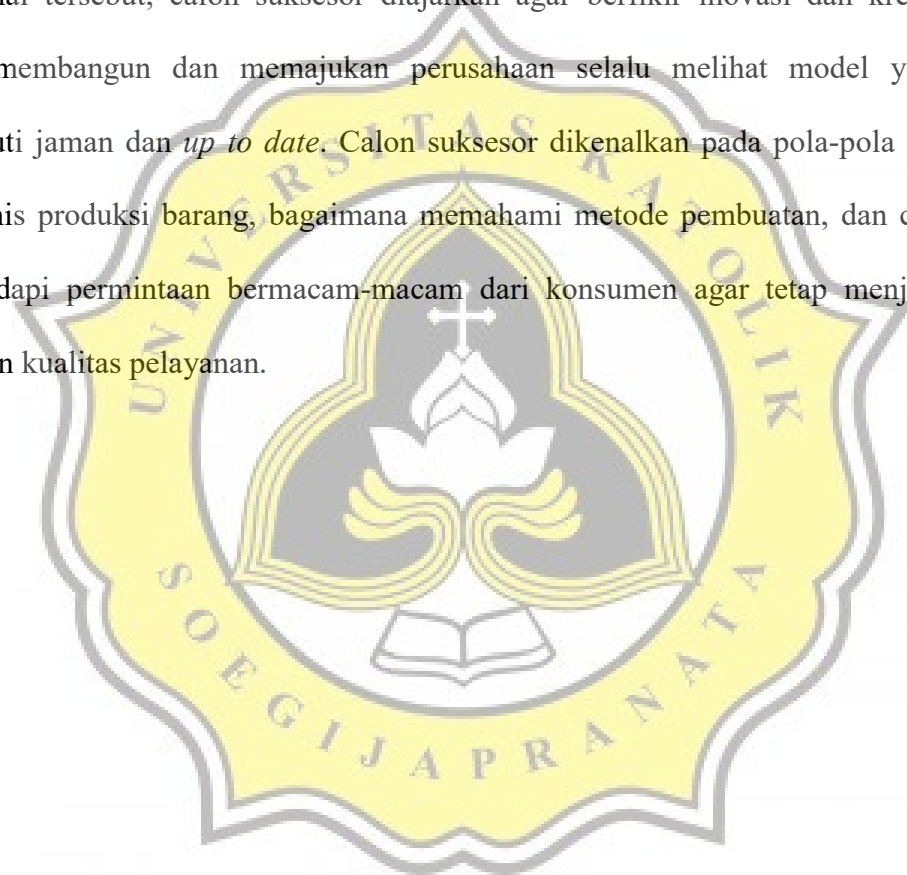
Calon suksesor untuk kemampuan menempatkan diri dalam memecahkan masalah berusaha untuk tidak gegabah dalam mengambil keputusan, selalu kroscek data agar dapat mengambil langkah-langkah dari solusi untuk perusahaan bisa tetap kondusif, berkomunikasi dan musyawarah dalam mengambil keputusan kerja. Dalam menyelesaikan masalah calon suksesor memberikan masuk-masukan

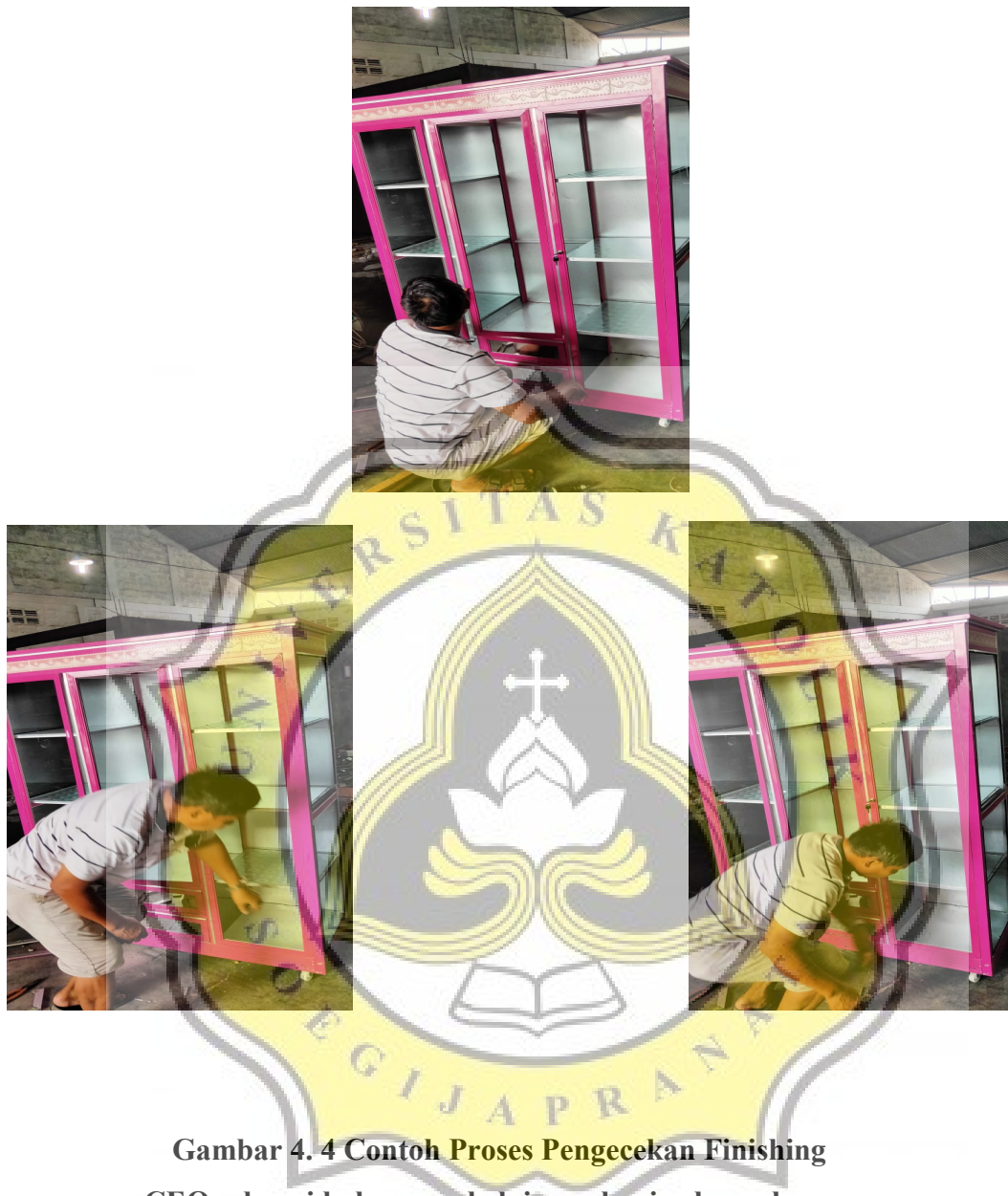
yang membangun perusahaan disaat perusahaan membutuhkan ide-ide atau trobosan-trobosan baru bagi perusahaan.

Anggota keluarga dengan penuh semangat memberikan motivasi berupa dukungan kerja dan pembelajaran bagaimana cara bekerja dan menghandle setiap karyawan yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda kepada calon suksesor dalam menjalankan bisnis CV Jaya Karya Aluminium Semarang, berupa contoh etos kerja yang baik seperti sikap adil, bertanggung jawab, dedikasi, loyalitas, ulet, tekun dan pantang menyerah dalam menjalankan roda bisnis untuk selalu rajin, tekun dan bersemangat dalam mengerjakan apa saja tugas. Begitu juga dari segenap karyawan berupa saran dan pengarahan untuk mengetahui cara produksi barang yang efektif dan efisien dan tetap menjaga mutu kualitas agar konsumen tetap terjaga dengan cara bagaimana membuat barang yang tidak memakan banyak bahan pokok akan tetapi mutu dan kualitas barang terjamin. Dengan dorongan motivasi dari keluarga memberikan pengaruh besar bagi perkembangan calon suksesor karena dengan adanya motivasi menjadikan kekuatan dan semangat calon suksesor dalam menjalankan tugas di CV Jaya Karya Aluminium Semarang.

Cara CEO mendidik calon suksesor ini sudah terjadi sejak dini, dimana sudah dikenalkan dengan usaha keluarga dengan mengikuti orang tua keliling menawarkan barang dan bagaimana cara melakukan pemasangan keramik pada barang rak piring. Calon suksesor dikenalkan dengan lingkungan kerja dengan turun ke lapangan agar bisa belajar cara berkomunikasi dalam mengatur pola kerja karyawan yang dimana karyawan dibagi menjadi beberapa pekerjaan dan

tugasnya maka hal itu calon suksesor perlu mengatur agar karyawan bekerja secara rapi dan tidak meninggalkan jobdesknya masing-masing. CEO juga mendidik calon suksesor agar selalu berfikir secara jernih dalam mengambil keputusan dengan cara berkordinasi dan bermusyawarah dan calon suksesor diberikan arahan dan masukan juga sharring pengalaman sebagai bentuk dorongan keluarga agar calon suksesor semakin matang dan maju dalam menjalankan tugas. Selain hal tersebut, calon suksesor diajarkan agar berfikir inovasi dan kreatif dalam membangun dan memajukan perusahaan selalu melihat model yang mengikuti jaman dan *up to date*. Calon suksesor dikenalkan pada pola-pola dan jenis-jenis produksi barang, bagaimana memahami metode pembuatan, dan cara menghadapi permintaan bermacam-macam dari konsumen agar tetap menjaga mutu dan kualitas pelayanan.





**Gambar 4. 4 Contoh Proses Pengecekan Finishing
CEO sebagai bahan pembelajaran bagi calon suksesor**

d. Membuat Perencanaan Suksesi

Dalam tahapan membuat perencanaan suksesi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang memiliki indikator antara lain; tanggung jawab calon suksesor, pembagian tugas, dan jaringan networking. Berikut adalah hasil jawaban dari lima responden yang terdiri dari Yohanes (CEO), Sekarwati (Mg. Penjualan), Sela Kurniawati (Adm), Burhan (Ka. Produksi) dan Samuel (Calon Suksesor).

Tabel 4. 9 Jawaban responden untuk perencanaan suksesi

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel Calon Suksesor	Selasa (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
A.	Tanggung jawab berupa apa saja yang sudah anda berikan kepada calon suksesor? Bagaimana calon suksesor menjalankan tanggung	Tanggung jawab didapatkan oleh calon suksesor adalah mengontrol stok barang, memberikan kode produksi barang, mengatur jadwal kerja	Melakukan stok ofname penjualan dan mengontrol oderan penjualan agar sampai pada konsumen.	Ya sudah	Cek stok barang, Cek bahan baku, Perhitungan Oder Produksi, <i>Quality Control</i> , dan cek pengantaran PO konsumen	Cek stok barang, Cek bahan baku, Perhitungan Oder Produksi, <i>Quality Control</i> , dan cek pengantaran PO konsumen	Calon susksesor sudah diberikan tanggung jawab, pembagian tugas dan pendekatan dengan <i>stakeholder</i>

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel Calon Suksesor	Selasa (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	jawab yang sudah anda berikan dengan baik?	<p>karyawan dan monitoring pekerjaan, laporan stok ofname.</p> <p>Dalam menjalankan tanggung jawab tersebut calon suksesor setiap hari diwajibkan melakukan kordinasi dengan setiap bagian yang ada baik itu admin gudang, admin penjualan</p>					

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel Calon Suksesor	Selasa (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
		<p>dan karyawan. Setelah kerja selesai kemudian calon suksesor wajib melaporkan segala kegiatan harian kepada saya selaku pemilik usaha sebagai monitoring dan evaluasi harian untuk mengontrol pola kerja agar sesuai SOP</p>					

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel Calon Suksesor	Selasa (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
		perusahaan.					
B	Bagaimana cara anda membagi tugas dan pekerjaan calon suksesor? Apakah calon suksesor mampu memahami tugas dan pekerjaan yang sudah anda berikan?	Saya membagi tugas ketika sibuk dan menjalankan tugas luar kota	Saya membagi jika dalam keadaan waktu sibuk dan ada tugas luar kota.	Mengatur karyawan, quality control produksi dan operasional perusahaan	Biasanya saya memberikan tugas berskala dan saat sibuk saja agar calon suksesor dalam menjalankan tugas	Biasanya saya memberikan tugas berskala dan saat sibuk saja agar calon suksesor dalam menjalankan tugas	
C	Cara apa saja yang anda lakukan agar calon suksesor dapat	Bisanya saya mengajak rapat dan musyawarah atau berkordinasi	Bisanya saya mengajak rapat dan musyawarah atau berkordinasi	Terjun langsung ke lapangan dan mengenalkan diri pada stakeholder	Memberikan pengarahan dan motivasi agar calon suksesor bisa tampil dan dikenal oleh <i>stakeholder</i>	Memberikan pengarahan dan motivasi agar calon suksesor bisa tampil dan dikenal oleh <i>stakeholder</i>	

No	Pertanyaan	Yohanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel Calon Suksesor	Selasa (Karyawan I)	Burhan (Karyawan II)	Kesimpulan
	mendekatka n diri kepada seluruh stakeholder ?	kerja dengan bagian- bagian terkait seperti keuangan, gudang dan penjualan agar terbiasa beradaptasi dengan lingkungan kerja.	kerja dengan bagian- bagian terkait seperti keuangan, gudang agar terbiasa beradaptasi dengan lingkungan kerja.				

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)

Dari hasil penelitian dan jawaban respon diatas, maka dapat dipahami pada indikator perencanaan proses suksesi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang adalah calon suksesor sudah diberikan calon suksesor seperti mengontrol stok barang, memberikan kode produksi barang, mengatur jadwal kerja karyawan dan monitoring pekerjaan, laporan stok *ofname*, mengontrol order penjualan agar sampai pada konsumen, stok barang, Cek bahan baku, Perhitungan Order Produksi, *Quality*. Semua itu merupakan tugas dan tanggung jawab calon suksesor dalam mengontrol setiap kegiatan operasional di CV Jaya Karya Aluminium Semarang.

Bapak Yohanes selaku pemilik CEO tidak sepenuhnya melakukan tugas di kantor, ini karena ada beberapa tugas diluar kota seperti menawarkan barang kepada konsumen dan melakukan pengiriman dan terjun lapangan agar lebih akrab dengan konsumen. Sehingga calon suksesor yang mengambil sebagian pembagian tugas dari CEO seperti jika CEO berada diluar kota, calon suksesor diberi kepercayaan untuk mengatur semua pekerjaan dari awal perhitungan bahan baku hingga pengecekan barang jadi yang di *finishing*. Untuk bimbingan kepada calon suksesor dalam bersosialisasi kepada jajaran stakeholder adalah calon suksesor diajak mengikuti rapat-rapat bulanan dan musyawarah koordinasi kerja dengan bagian-bagian terkait dalam menjalankan kerja. Dengan bimbingan seperti ini diharapkan calon suksesor dapat berinteraksi dan bersosialisasi dengan stakeholder dalam perusahaan CV Jaya Karya Aluminium Semarang.



Gambar 4. 5 Calon Suksesor sedang melakukan Quality Control



e. Implementasi

Dalam tahapan implementasi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang memiliki indikator antara lain; tanggung jawab calon suksesor dalam memimpin perusahaan dan pengawasan kepada calon suksesor. Berikut adalah hasil jawaban dari lima responden yang terdiri dari Yohanes (CEO), Sekarwati (Mg. Penjualan), Sela Kurniawati (Adm), Burhan (Ka. Produksi) dan Samuel (Calon suksesor) sebagai berikut;

Tabel 4. 10 Jawaban responden untuk implementasi

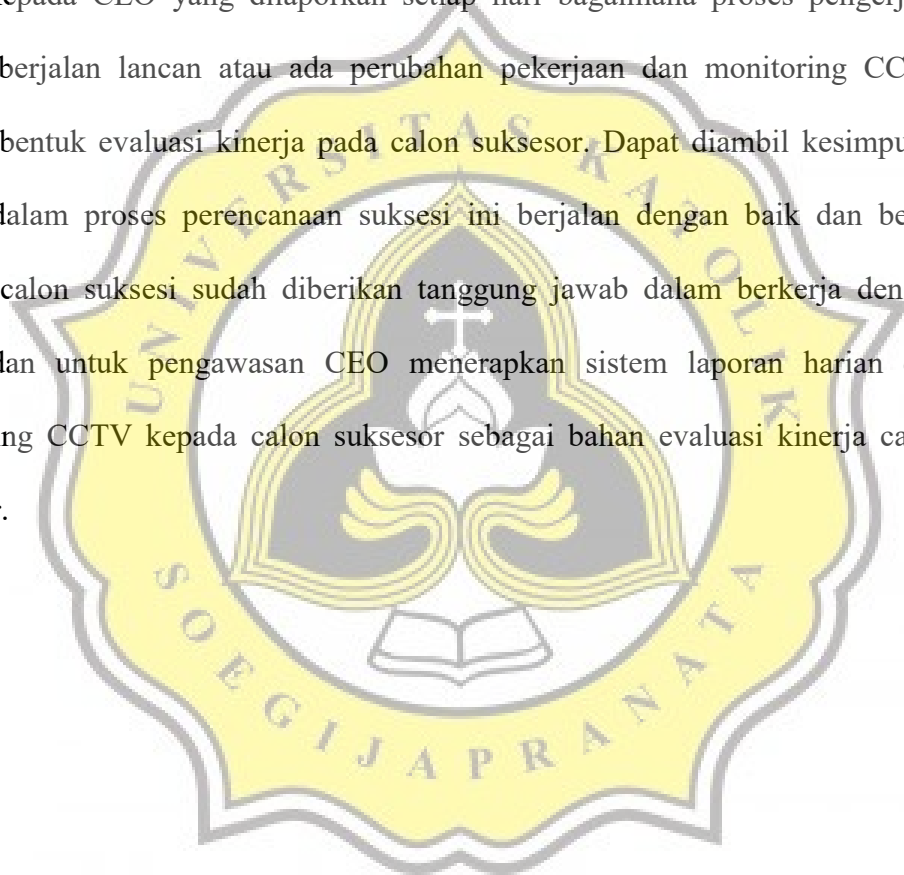
No	Pertanyaan	Yohannes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel Calon Suksesor	Sela Karyawan I	Burhan Karyawan II	Kesimpulan
A.	Apakah calon suksesor sudah diberi tanggung jawab untuk memimpin perusahaan?	Sudah, untuk mengatur pola kerja karyawan dan sistem managerial pada perusahaan sebagai bahan proses suksesi pada perusahaan.	Sudah, seperti mengatur pola kerja karyawan dan pola produksi.	Sudah. Mengamati, mengawasi dan mengevaluasi kinerja yang saya jalankan terhadap tanggung jawab kepada perusahaan	Sudah, seperti mengontrol stok barang, bahan baku produksi, proses produksi, dan <i>Quality Control</i>	Sudah, seperti mengontrol stok barang, bahan baku produksi, proses produksi, dan <i>Quality Control</i>	Calon suksesor sudah diberikan tanggung jawab dan diberikan pengawasan oleh CEO dalam kerja
B.	Pengawasan berupa apa yang	Untuk pengawasan	Untuk pengawasan	-	Mengontrol dan melihat	Mengontrol dan melihat	

No	Pertanyaan	Yohannes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel Calon Suksesor	Sela Karyawan I	Burhan Karyawan II	Kesimpulan
	anda lakukan selama calon suksesor diberi tanggung jawab untuk memimpin perusahaan?	yang saya lakukan pada calon suksesor adalah berupa laporan harian kerja dan pemantuan melalui CCTV.	yang saya lakukan pada calon suksesor adalah berupa laporan harian kerja dan pemantuan melalui CCTV.		secara langsung saat calon suksesor dalam menjalankan tugas di lapangan saat menjalankan tugas di perusahaan	secara langsung saat calon suksesor dalam menjalankan tugas di lapangan saat menjalankan tugas di perusahaan	

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)



Berdasarkan hasil data dan responden pada jawaban tabel diatas pada indikator implementasi pada calon suksesor adalah calon suksesor sudah diberikan tanggung jawab dalam hal berkerja seperti mengatur pola kerja karyawan, sistem managerial pada perusahaan, dan proses produksi, seperti mengontrol stok barang, bahan baku produksi, proses produksi, dan *Quality*. Untuk proses pengawasan kepada calon suksesor adalah dalam bentuk laporan harian kepada CEO yang dilaporkan setiap hari bagaimana proses pengerjaan apakah berjalan lancar atau ada perubahan pekerjaan dan monitoring CCTV sebagai bentuk evaluasi kinerja pada calon suksesor. Dapat diambil kesimpulan bahwa dalam proses perencanaan suksesi ini berjalan dengan baik dan benar dimana calon suksesi sudah diberikan tanggung jawab dalam berkerja dengan penuh dan untuk pengawasan CEO menerapkan sistem laporan harian dan monitoring CCTV kepada calon suksesor sebagai bahan evaluasi kinerja calon suksesor.



f. Evaluasi

Dalam tahapan evaluasi pada CV Jaya Karya Aluminium Semarang adalah tahapan terakhir dalam perencanaan suksesi kepada calon suksesor dimana mengevaluasi kelayakan calon suksesor dalam memimpin perusahaan. Untuk mendapatkan data tentang evaluasi ini peneliti melakukan interview kepada lima responden yang terdiri; Yohanes (CEO), Sekarwati (Mg. Penjualan), Sela Kurniawati (Adm), Burhan (Ka. Produksi) dan Samuel (Calon suksesor) sebagai berikut;

Tabel 4. 11 Jawaban responden untuk evaluasi

No	Pertanyaan	Johanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel Calon Suksesor	Sela Karyawan I	Burhan Karyawan II	Kesimpulan
a.	Menurut penilaian anda bagaimana kinerja calon suksesor dalam berkegiatan di perusahaan? Apa evaluasi yang diberikan kepada calon suksesor selama berkegiatan dalam perusahaan?	Menurut saya, sudah baik dan layak menjadi calon suksesor penerus perusahaan dengan modal teori dan praktik di lapangan. Semoga calon suksesor ke depannya bisa lebih mengembangkan	Menurut saya, sudah baik dan layak menjadi calon suksesor sebagai penerus perusahaan namun masih perlu pengalaman dan kesabaran dalam menjalankan	Ya	Untuk kerja sudah cukup bagus. Namun masih perlu jam terbang dan pengalaman lebih dalam memimpin perusahaan dan harus lebih meningkatkan kemampuan	kinerja calon suksesor sudah baik dan bagus, hanya perlu sedikit polesan dari lingkungan dan pengalaman dalam kerja agar lebih matang dan mendalam dalam menghadapi tantangan dunia	Calon suksesor baik dan benar secara SOP. Untuk evaluasi berupa harian dan bulanan.

No	Pertanyaan	Johanes Sutrisno (CEO I)	Sekarwati (CEO II)	Samuel Calon Suksesor	Sela Karyawan I	Burhan Karyawan II	Kesimpulan
		<p>dan memajukan perusahaan. Evaluasi bulanan dan Evaluasi Tahunan berupa target-target dan inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh calon suksesor kepada perusahaan.</p>	<p>perusahaan ke depan karena akan banyak tantangan dimasa depan untuk perusahaan ini. Evaluasi yang saya lakukan adalah berupa monitoring harian dan bulanan ukur mengukur skala kinerja calon suksesor baik dan benar secara SOP.</p>		<p>agar lebih matang. Mengecek laporan harian selama kerja dari calon suksesor.</p>	<p>bisnis. Saya biasa melakukan evaluasi berupa mengontrolkan kinerja calon suksesor berupa laporan dan komunikasi.</p>	

Sumber : Data primer yang telah diolah (2020)

Dari hasil data interview dengan para responden diatas, menyatakan bahwa tahapan terakhir yaitu evaluasi kepada calon suksesor baik dan benar dalam diberikan tanggung jawab memimpin perusahaan dan mengatur kinerja karyawan. Calon suksesor dinilai layak menjadi penerus pemimpin perusahaan CV Jaya Karya Aluminium Semarang. Untuk sebuah saran bagi calon suksesor dari CEO dan karyawan adalah agar selalu bersabar dan butuh jam terbang yang ditunjang dengan pengalaman lebih dalam memimpin perusahaan, meningkatkan kemampuan untuk calon suksesor agar lebih matang dalam menghadapi tantangan dunia bisnis dan lebih memajukan perusahaan dari pendiri sebelumnya. Untuk bentuk evaluasi yang diterapkan oleh perusahaan CV Aluminium Jaya Karya Semarang pada calon suksesor adalah berupa bentuk laporan harian, bulanan dan tahunan serta melakukan monitoring secara berskala sebagai bahan evaluasi dari hasil kinerja calon suksesor.

