#### **BAB IV**

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

# 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

# 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan Ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals)

Perusahaan ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals) adalah perusahaan ekspedisi yang bergerak pada jasa pengiriman dengan menggunakan truk. Bekals memiliki armada truk yaitu 25 truk dan didirikan pada tahun 2008 oleh Bapak Zaenal Malkan. Bapak Zaenal Markan memulai bisnisnya ini dari rumah kontrakan. Dahulu sebelum tahun 2008 Bapak Zaenal Markan masih belum memiliki truk, sehingga Bapak Zaenal Markan setelah mencari muatan, kemudian untuk pengangkutannya, Bapak Zaenal Malkan menggunakan truk sewaan, hal ini berlangsung selama beberapa tahun. Pada tahun 2008, berbekal uang tabungannya, Bapak Zaenal Malkan menggunakan uang tabungannya sebagai DP untuk pembelian truk bekas dan digunakan sebagai awal memulai usaha dengan nama Berkah Karunia Lestari (Bekals).

Dengan pengalamannya melakukan pengangkutan untuk berbagai perusahaan, Bekals dipercaya oleh perusahaan-perusahaan tersebut untuk melakukan pengiriman dan pengangkutan. Pada tahun 2010, Bapak Zaenal Malkan menambah unit truk nya menjadi 5 truk, kemudian menambah kembali unit truknya menjadi 11 pada tahun 2013, pada tahun 2016 Bapak Zaenal Malkan mendapatkan pembiayaan hingga unit truknya menjadi 20 truk dan saat ini Bekals memiliki 25 truk untuk menjalankan operasional usahanya. Sebagai perusahaan ekspedisi,

Bekals menjual jasa pengiriman seperti tepung, beras, dan barang-barang hasil produksi pabrik dari produsen ke konsumen.

# 4.1.2 Gambaran Umum Responden

Proses suksesi pada perusahaan ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals) dilakukan dengan mengambil kesimpulan dari jawaban beberapa narasumber yaitu 4 orang, pemilik, calon suksesor, kepala bidang operasional dan kepala bagian administrasi.

Tabel 4.1
Gambaran Umum Responden

No	Nama	Jabatan	Jenis	Usia	Lama
	2		Kelamin	7	Bekerja
((	Zaenal Malkan	Direktur (Pemilik)	Laki-laki	55	16 tahun
2	Syafiul Kamal	Calon Suksesor	Laki-laki	38	12 tahun
3	Nono	Kepala Bidang Operasional	Laki-laki	41	10 tahun
4	Budi	Kepala Bidang Administrasi	Laki-laki	34	8 tahun

Sumber: data primer diolah (2020)

# 4.2 Proses Suksesi Pada Usaha Perusahaan Ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals)

Proses suksesi pada Perusahaan Ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals) dengan menggunakan teori Atwood didasarkan dari persiapan, melakukan penilaian, mengembangkan profil, membuat perencanaan, implementasi dan evaluasi. Berdasarkan proses sukses menurut teori Atwood tersebut, maka dapat diidentifikasi proses suksesi Perusahaan Ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals) sebagai berikut:

## 4.2.1 Persiapan

Persiapan adalah tahapan awal dari proses suksesi Berkah Karunia Lestari (Bekals) untuk melakukan persiapan terhadap calon suksesor secara dini. Indikator persiapan adalah sebagai berikut:

### 1. Acceptable

Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempersiapkan calon suksesor agar bisa mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain dan tetap mampu membuat keputusan akhir.

#### 2. Charismatic

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) haruslah memiliki kharisma yang tinggi dan memiliki visi ke depan.

#### 3. Energic

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memanfaaatkan peluang yang ada.

## 4. Managing

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab.

# 5. Achieving

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (*track record* yang baik) agar dihargai oleh orang lain.

# 6. Networking

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki jejaring atau network bisnis yang cukup luas misalnya dengan perusahaan yang memberikan pesanan untuk pengiriman.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2 Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Persiapan

Indikator		Kesimpulan			
	Pemilik	Calon sukse <mark>so</mark> r	Kabid Operasional	Kabid	
		TAS		administrasi	
Pemilik Berkah	1. Calon suksesor	1. Calon suksesor	1		Calon suksesor
Karunia Lestari	sudah siap un <mark>tuk</mark>	sudah ikut	1 45		sudah siap
(Bekals)	memimpin	bek <mark>erja sejak</mark>	1011		untuk
mempersiapkan	perusahaa <mark>n.</mark>	aw <mark>al</mark> perusahaan	15.	7	memimpin
calon suksesor	2. Calon suksesor	berdiri	M / F (		perusahaan.
agar bisa	telah ikut <mark>bekerj</mark> a	2. Siap menerima		\	Calon suksesor
mengakomodasi	dengan pemilik	kri <mark>tik dan</mark> saran		1	telah ikut
atau menerima	sejak lama <mark>sehingga</mark>			)	bekerja dengan
pendapat, kritikan,	bisa m <mark>embuat</mark>		<b>75 11</b>		pemilik sejak
dan saran orang	keputusan sendiri.		/ + //		lama, sehingga
lain dan tetap	3. Keputusan yang		14		selama ini juga
mampu membuat	dibuatnya tersebut	JAPR			telah
keputusan akhir	menunjukkan calon				menerima
	suksesor bisa				kritikan dan

Indikator		Jawaban Responden					
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid			
				administrasi			
	dengan kepala				saran terutama		
	dingin memutuskan	TAG			dari		
	persoalan	RSITAS	K.		pelanggan.		
		W 1	11 6		2. Keputusan		
			101		yang dibuatnya		
	FA	/ / +	150	77	tersebut		
	)) 5		1=1		menunjukkan		
				\	calon suksesor		
				1	bisa dengan		
				1	kepala dingin		
	1 0			•	memutuskan		
			17 11		persoalan.		
Calon sukseso	r 1. Calon suksesor	1. Berjiwa besar	1. Calon	Calon suksesor	1. Kharisma yang		
Berkah Karuni	a memiliki kharisma	dan bermimpi	suksesor	sudah berkharisma	dimiliki calon		
Lestari (Bekals	ramah dan juga	besar.	sudah	dan memiliki visi	suksesor		
haruslah memilik	i memiliki hubungan	~	berkharisma.		dipandang		

Indikator		Jawaban Respon	nden		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid	
				administrasi	
kharisma yang	yang baik dengan	2. Visi ke depan	2. Visi calon	di masa yang akan	ramah serta
tinggi dan	pelanggan.	calon suksesor	suksesor	datang.	berjiwa besar
memiliki visi ke	2. Visi yang sama	dalam	ingin ada		oleh karyawan
depan	dengan pem <mark>ilik</mark>	melanjutkan	modernisasi modernisasi		dan juga
	yaitu menjad <mark>ikan</mark>	kep <mark>emimpinan</mark>	1011		memiliki
	Bekals menjadi	pe <mark>mi</mark> lik adalah	155	77	hubungan yang
	perusahaan truking	Bekals dapat	M /= (		baik dengan
	terkemuka <mark>di Jawa</mark>	menjadi		\	pelanggan.
	Tengah <mark>di masa</mark>	perusahaan		1	2. Visi dari calon
	depan.	angkutan logistik		)	suksesor
	8	yang mampu	72 SI		adalah
		menggunakan	/ + //		meneruskan
		teknologi modern	*		kepemimpinan
		untuk A P R			dari pemilik
		menjalankan			untuk
		bisnisnya			memajukan

Indikator		Jawaban Respon	ıden		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid	
				administrasi	
		sehingga dapat			Bekals
		menjadi			menjadi
		perusahaan	K.		perusahaan
		angkutan yang	17 11		truking
		terdepan di Jawa	1011		terkemuka di
	Tra	Te <mark>ng</mark> ah.	15.	77	Jawa Tengah
	)) 5/		1 =		di masa depan.
				\	3. Visi ke depan
				1	calon suksesor
				,	dalam
	S o	The state of the s	77 S		melanjutkan
			/ + //		kepemimpinan
		(0,	7		pemilik adalah
		JAPR			Bekals dapat
					menjadi
					perusahaan

Indikator		Jawaban Respon	ıden		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid	
		^		administrasi	
					angkutan
		TAC			logistik yang
		RSITAS	1		mampu
		4	1/2/		menggunakan
		• / //	1011		teknologi
	Tra			7	modern untuk
	)) = [		1 = (	(	memajukan
				\	bisnisnya.
Calon suksesor	1. Calon suksesor	1. Ide calon			1. Calon suksesor
Berkah Karunia	memiliki i <mark>de untuk</mark>	suksesor adalah			memiliki ide
Lestari (Bekals)	memajukan	menggunakan	72 11		untuk
memiliki banyak	perusahaan yaitu	teknologi	/ > //		memajukan
ide (gagasan) dan	dengan memperluas	seefisien	K 7		perusahaan
pandai	j <b>aring</b> an bukan	mungkin P R			yaitu dengan
memanfaaatkan	hanya dengan	2. Networking juga			memperluas
peluang yang ada	perusahaan	akan calon			jaringan bukan

Indikator		Jawaban Responden					<b>Lesimpulan</b>
		Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid	=	
					administrasi		
		penyewa, namun	suksesor perbaiki				hanya dengan
		juga dengan	dengan				perusahaan
		perusahaan	menggandeng	R.			penyewa,
		pengangkutan	teman-teman di	11 6			namun juga
		lainnya	Org <mark>and</mark> a.	101			dengan
	2.	Cara calon suksesor		15,	77		perusahaan
		memanfaatk <mark>an</mark>		121			pengangkutan
		peluang adalah			\		lainnya
		melakukan			1	2.	Ide calon
		pendekatan dengan			)		suksesor
		perusahaan	THE SECOND SECON	77 SI			adalah
		pengankutan		/ + //			menggunakan
		lainnya, dan juga		7			teknologi
		melakukan	JAPR				dengan efisien
		pendekatan dengan				3.	Cara calon
			~				suksesor

Indikator		Jawaban Responden					
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid			
				administrasi			
	perusahaan atau				memanfaatkan		
	pabrik.	TAC			peluang adalah		
		RSITAS	K.		melakukan		
		4	1/2/11		pendekatan		
			1011		dengan		
	Train a		15.	77	perusahaan		
	)) 5/				atau pabrik		
				\	yang cukup		
				1	besar yang		
	0			/	sebelumnya		
	11 %		72 11		tidak menjadi		
			/ + //		target pasar		
			13		Bekals seperti		
		JAPR			Kino, Polytron		
					dan Sango.		

Indikator		Jawaban Respor	ıden		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid	
				administrasi	
Calon suksesor	Calon suksesor merintis	Calon suksesor memulai	Calon suksesor	Pemilik telah	Calon suksesor Berkah
Berkah Karunia	usaha ini bersama dengan	di Bekals, walaupun	mampu menerima,	membuat calon	Karunia Lestari
Lestari (Bekals)	pemilik dari benar-benar	calon suksesor adik dari	mengelola, dan	suksesor mampu	(Bekals) mampu
mampu menerima,	posisi bawah	pemilik, tidak pernah	menyelesaikan	bekerja dan	menerima, mengelola,
mengelola, dan	11:	diistimewakan sehingga	semua pekerjaan	menyelesaikan	dan menyelesaikan
menyelesaikan	Tra Tra	mampu <mark>m</mark> enyelesaikan	apapun yang	pekerjaannya	semua pekerjaan
semua pekerjaan	115/	semua pekerjaan yang	diberikan dengan	sesuai target serta	apapun yang diberikan
apapun yang		dib <mark>erikan kepa</mark> da calon	tanggung jawab,	bertanggung jawab	dengan tanggung
diberikan dengan		suksesor dengan baik dan	sebab seja <mark>k lama</mark>	dengan seluruh	jawab.
tanggung jawab	( s	bertanggung jawab.	sudah memegang	pekerjaannya	
	17 6		bidang operasional.	tersebut.	
Calon suksesor	Menurut pemilik calon	Calon suksesor memiliki	Setahu karyawan,	Calon suksesor	Calon suksesor Berkah
Berkah Karunia	suksesor memiliki latar	latar belakang yang baik	calon suksesor	memiliki latar	Karunia Lestari
Lestari (Bekals)	belakang yang baik karena	sebab tidak pernah	memiliki masa lalu	belakang yang	(Bekals) mempunyai
mempunyai latar	tidak pernah terlibat dengan	melakukan perbuatan	yang baik dan tidak	baik, karena tidak	latar belakang atau
belakang atau	tindakan-tindakan yang	melanggar hukum	ada masalah hukum.	pernah tersandung	masa lalu yang baik

Indikator		Kesimpulan			
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid	
				administrasi	
masa lalu yang	dapat menjelekkan nama	ataupun ter <mark>san</mark> gkut		di kasus-kasus	(track record yang
baik (track record	perusahaan, selain itu calon	masalah hukum apapun,		huk <b>um</b> .	baik) karena tidak
yang baik) agar	suksesor memiliki network	sehingga calon suksesor	K		pernah terlibat dengan
dihargai oleh orang	luas karena temann <mark>ya</mark>	dipercaya juga oleh	1/2		tindakan-tindakan
lain	banyak, sebab calon	kolega bisn <mark>is Be</mark> kals.	1011		yang dapat
	suksesor orang lapangan		150	7	menjelekkan nama
	) = [		12	(	perusahaan.
Calon suksesor	1. Network bisnis	Calon suksesor memiliki	Calon suksesor	Calon suksesor	Calon suksesor
Berkah Karunia	yang cuk <mark>up luas</mark>	ja <mark>rin</mark> gan bi <mark>snis ya</mark> ng luas,	sudah memiliki	memiliki jejaring	Berkah
Lestari (Bekals)	yang dimi <mark>liki oleh</mark>	y <mark>ang didapatkan ketika</mark>	jaringan bi <mark>snis yang</mark>	atau network	Karunia
memiliki jejaring	calon su <mark>ksesor</mark>	masih menjadi supir truk.	cukup <mark>luas sesam</mark> a	bisnis yang cukup	Lestari
atau <i>network</i> bisnis	adalah net <mark>work</mark>		pen <mark>gusaha tr</mark> uk	luas.	(Bekals)
yang cukup luas	sopir-sopir truk		maupun montir truk.		memiliki
misalnya dengan	baik di pelabuhan	JAPR			jejaring atau
perusahaan yang	maupun di kota				network bisnis
memberikan		}			yang cukup

Indikator		Jawaban Respon	nden		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid	
				administrasi	
pesanan untuk	2. Sebagai orang				luas dengan
pengiriman	lapangan, calon	TAR			network sopir-
	suksesor memiliki	RSITAS	K		sopir truk baik
	hubungan yang l <mark>uas</mark>	4	13 11		di pelabuhan
	dengan pe <mark>laku</mark>		1011		maupun di
	pasar, seperti		15	77	kota.
	memiliki <mark>koneksi</mark>		1 = (		2. Selain itu
	ke <mark>manaje</mark> r			\	karena sebagai
	penjualan atau			1	orang
	manajer logistik.			/	lapangan,
	11 6		72 II		calon suksesor
			1 7 11		memiliki
			1		hubungan yang
		JAPR			luas dengan
					pelaku pasar,

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan hasil bahwa pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempersiapkan calon suksesor agar bisa mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain dan tetap mampu membuat keputusan akhir. Calon suksesor sudah siap untuk memimpin perusahaan. Calon suksesor telah ikut bekerja dengan pemilik sejak lama, sehingga selama ini juga telah menerima kritikan dan saran terutama dari pelanggan. Sebagai contohnya adalah ada banyak tipe pembeli, ada yang baik-baik saja, ada juga yang suka marah-marah walaupun semua sudah benar, ada juga yang membayarnya lama, ada yang cepat, jadi semua harus dihadapi dengan baik, terutama jika bertemu pembeli yang rewel, perlu kesabaran ekstra menerima kritikan dan siap-siap minta maaf walaupun tidak salah. Seperti saran konsumen untuk mensterilkan seluruh badan truk, yang tidak bisa dilakukan karena sepanjang perjalanan juga pasti bakal ada kotoran yang melekat. Keputusan yang dibuatnya tersebut menunjukkan calon suksesor bisa dengan kepala dingin memutuskan persoalan.

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki kharisma yang tinggi. Kharisma yang dimilikinya adalah calon suksesor dipandang ramah serta berjiwa besar oleh karyawan dan juga memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan. Visi dari calon suksesor adalah meneruskan kepemimpinan dari pemilik untuk memajukan Bekals menjadi perusahaan truking terkemuka di Jawa Tengah di masa depan. Visi ke depan calon suksesor dalam melanjutkan kepemimpinan pemilik adalah Bekals dapat menjadi perusahaan angkutan logistik yang mampu menggunakan teknologi modern untuk memajukan bisnisnya, sebagai contohnya adalah untuk keperluan pengawasan setiap truk akan dipasang dua GPS yang

diletakkan di tempat tersembunyi untuk membuat perusahaan dapat memonitor pergerakan dari truk tersebut sehingga pengiriman bisa sesuai jadwal.

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memanfaaatkan peluang yang ada. Calon suksesor memiliki ide untuk memajukan perusahaan yaitu dengan memperluas jaringan bukan hanya dengan perusahaan penyewa, namun juga dengan perusahaan pengangkutan lainnya, sehingga ketika ada muatan yang tidak bisa ditangani oleh Bekals sendirian, maka Bekals dapat berperan sebagai koordinator pengangkutan. Hal ini dapat dilakuka<mark>n dengan cara</mark> menggandeng pemilik truk lain yang tergabung dalam Organda, sebab dengan truk yang dimiliki oleh Bekals terkadang tidak mencukupi untuk an<mark>gkutan d</mark>alam jumla<mark>h</mark> besar seperti bongkaran pasir kuarsa atau gula, sehingga untuk menghemat waktu dan memenuhi target, per<mark>lu bekerj</mark>a sama dengan perusahaan angkutan lainnya, sehingga peluang angkutan dapat dijalankan oleh Bekals. Ide calon suksesor adalah menggunakan teknologi seefisien mungkin, pertama calon suksesor akan menginstal GPS di semua truk yang Bekals miliki. Kemudian calon suksesor akan memanfaatkan teknologi Android, dibuat aplikasi, berisi perkenalan jasa Bekals, company profil dan juga pemesanan dapat dilakukan melalui aplikasi tersebut. Cara calon suksesor memanfaatkan peluang adalah melakukan pendekatan dengan perusahaan pengankutan lainnya, dan juga melakukan pendekatan dengan perusahaan atau pabrik yang cukup besar yang sebelumnya tidak menjadi target pasar Bekals seperti Kino, Polytron dan Sango.

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab. Hal ini dilakukan sebabcalon suksesor juga merintis usaha ini bersama dengan pemilik dan merintis dari benar-benar posisi bawah, dimana status calon suksesor sebagai adik dari pemilik, tidak pernah diistimewakan waktu dulu berperan sebagai sopir dan kernet. Kemudian karena dipandang mampu diangkat menjadi koordinator atau mandor, dan kemudian baru dipercaya memegang keseluruhan operasional Bekals. Hal ini karena pemilik melihat calon suksesor mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepada calon suksesor dengan baik dan bertanggung jawab. Sebagai contoh tanggung jawab tersebut, target pengiriman yang dibebankan kepada calon suksesor jarang meleset bila tidak terjadi kendala teknis seperti tiba-tiba truk mogok atau kecelakaan truk. Pada saat terjadi kecelakaan pun, calon suksesor langsung mengambil keputusan mengirimkan truk baru untuk kemudian muatan dipindahkan ke truk yang baru sehingga muatan tidak terlambat lama sampai ke tujuan.

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (*track record* yang baik) karena tidak pernah terlibat dengan tindakan-tindakan yang dapat menjelekkan nama perusahaan, selain itu calon suksesor memiliki network luas karena temannya banyak, sebab calon suksesor orang lapangan sehingga dihargai baik oleh konsumen maupun pelaku usaha lainnya. Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki jejaring atau *network* bisnis yang cukup luas misalnya dengan perusahaan yang memberikan pesanan untuk pengiriman. Network bisnis yang cukup luas yang dimiliki oleh calon suksesor adalah network sopir-sopir truk baik di pelabuhan maupun di kota, sehingga ketika Bekals membeli truk baru, maka calon suksesor mudah untuk

mencarikan sopir. Selain itu karena sebagai orang lapangan, calon suksesor memiliki hubungan yang luas dengan pelaku pasar, seperti memiliki koneksi ke manajer penjualan atau manajer logistik sehingga bisa mendapatkan muatan barang. Jaringan juga dimiliki calon suksesor yang didapatkan ketika masih seperjuangan yaitu menjadi supir truk, ketika teman-teman telah menjadi pebisnis sendiri ataupun memegang jabatan di perusahaan, calon suksesor tetap menjaga hubungan dengan baik sehingga dapat berbisnis bersama dengan teman-teman. Misalnya adalah salah seorang teman ada yang menjadi manajer penjualan di Orang Tua Grup, untuk pendistribusian ke beberapa kabupaten, muatannya dipercayakan kepada Bekals karena koneksi yang terjalin selama bertahun-tahun. Contoh lain adalah ketika ada muatan gula dari PGN yang kapasitasnya seharusnya dijalankan 60 truk, jadi Bekals hanya 25, masih kurang 35, calon suksesor menggalang beberapa perusahaan truk lain sehingga terkumpul 65 truk hanya dalam waktu 1 hari saja. Dalam kondisi pandemi Covid-19, jaringan ini sangat berguna sebab banyak peru<mark>sahaan peng</mark>angkutan mengalami kesulitan dalam mendapatkan order yang dikarenakan pabrik, terutama yang melakukan ekspor, juga mengalami kesulitan dalam melakukan penjualan. Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) banyak mengalihkan operasi truckingnya kepada pabrik-pabrik yang melakukan penjualan pada pasar lokal yaitu pada Dua Kelinci dan Nissin sehingga Berkah Karunia Lestari (Bekals) masih mendapatkan order pengiriman dalam masa pandemi Covid.

#### 4.2.2 Melakukan Penilaian

Penilaian adalah melihat apakah calon mau untuk dijadikan suksesor, apakah calon suksessor mampu untuk melanjutkan tanggung jawab menjadi pemimpin Berkah Karunia Lestari (Bekals), apakah suksesor minat dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya. Indikator dari penilaian adalah sebagai berikut:

- 1. Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki minat untuk meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals).
- 2. Calon suksesor memiliki bakat atau kemampuan seperti: keterampilan dan pengetahuan dalam hal trucking, mampu berpikir cepat dan membuat keputusan yang logis untuk memecahkan masalah Berkah Karunia Lestari (Bekals)
- 3. Calon suksesor memiliki komitmen untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals).

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap proses suksesi melakukan penilaian telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3 Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Melakukan Penilaian

Indikator		Jawaban Respo	nden	Kesimpulan	
	Pemilik	Calon sukse <mark>sor</mark>	Kabid	Kabid	
		TAS	<b>Operasional</b>	administrasi	
Calon suksesor	Calon suksesor memiliki	Calon suksesor	Menurut karyawan,	Calon suksesor	Calon suksesor
Berkah Karunia	minat untuk menerus <mark>kan</mark>	memiliki minat untuk	calon suksesor	berminat untuk	memiliki minat untuk
Lestari (Bekals)	Bekals, sebab calon	meneruskan Bekals	memilik <mark>i min</mark> at	meneruskan Bekals,	meneruskan Bekals
memiliki minat	suksesor merasa bahwa	sebab calon suksesor	meneruskan Bekals,	sebab Bekals adalah	sebab calon suksesor
untuk meneruskan	dirinya dan pemil <mark>ik telah</mark>	merasa sayang jika	sebab calon	perusahaan	merasa sayang jika
Berkah Karunia	memulai bisnis i <mark>ni sejak</mark>	usaha yang telah calon	suksesor sudah	keluarga yang	usaha yang telah calon
Lestari (Bekals)	lama dan merasa pemilikng	suksesor dan pemilik	memulainya <mark>dengan</mark>	dimiliki pemilik dan	suksesor dan pemilik
	jika tidak ad <mark>a yang</mark>	rintis sejak tahun 2008	pemilik da <mark>ri awal</mark>	calon suksesor	yang merupakan
	melanjutkan	tidak berlanjut karena	sehingga akan tetap	sebagai saudara	saudara kandung rintis
		anak pemilik tidak	men <mark>eruskan Bekal</mark> s.	kandung pemilik.	sejak tahun 2008 tidak
		berminat dengan usaha	14 //		berlanjut karena anak
	1	ini. JAPR			pemilik tidak berminat
					dengan usaha ini.

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
			Operasional	administrasi	
Calon suksesor	1. Calon suksesor	1. Calon suksesor	1. Kemampuan	1. Kemampuan	Calon suksesor
memiliki bakat	memiliki	punya	yang	utama calon	punya
atau kemampuan	pengetahuan dan	kemampuan	dimiliki oleh	suksesor	kemampuan
seperti:	<mark>ketera</mark> mpilan y <mark>ang</mark>		calon	menurut	teknis
keterampilan dan	mapan dalam <mark>hal</mark>	truk.	suksesor	karyawan	mengenai truk
pengetahuan	trucking.	2. D <mark>en</mark> gan	adal <mark>ah</mark>	adalah calon	karena mampu
dalam hal trucking,	2. Calon <mark>suksesor</mark>	p <mark>en</mark> getahuan	peng <mark>enalan</mark>	suksesor	memperbaiki
mampu berpikir	dapat mem <mark>perbaik</mark> i	yang lengkap,		mampu	sendiri
cepat dan membuat	truk sendiri,	calon suksesor	truk.	menganalisa	kerusakan
keputusan yang	mengetahu <mark>i sistem</mark>	akan dapat	2. Pengetahuan	secara tepat	apalagi ketika
logis untuk	<mark>kelist</mark> rikan tr <mark>uk.</mark>	membuat	calon	mengenai	di luar kota,
memecahkan	3. Calon suksesor	keputusan yang	suksesor	kerusakan	sehingga harus
masalah Berkah	mampu berpikir	cepat.	tentang truk.	truk	paham
Karunia Lestari	secara cepat karena	A P P		2. Calon	anatomi dari
(Bekals)	untuk perbaikan			suksesor	truk itu.
	truk dibutuhkan			sangat	

Indikator		Jawaban Respo	nden		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
			Operasional	administrasi	
	kecepatan			paham alur	2. Calon suksesor
	menemukan	TAR		operasional	juga mampu
	kerusakan.	RSITAS	K	trucking.	berpikir secara
	// .	4	11 5		cepat karena
			1011		untuk
	The same	/ + ·	15,	77	perbaikan truk
	)) 5/		12	((	dibutuhkan
				//	kecepatan
			3. \\\\ /	11	menemukan
				//	kerusakan dan
	0		<b>1</b>		cara untuk
			/ ~ //	/	mengakali
			1		kerusakan
		JAPR			tersebut, agar
					muatan tidak
					terlambat

Indikator			Kesimpulan		
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
			<b>Operasional</b>	administrasi	
					sampai ke
		TAS			tujuan.
Calon suksesor	Calon suksesor	Calon suksesor	Calon suksesor	Calon suksesor	Calon suksesor
memiliki	berkomitmen untuk tetap	berkomitmen dengan	menurut karyawan	berkomitmen untuk	memiliki komitmen
komitmen untuk	meneruskan Bekals karena	mantap // untuk	berkomitmen	meneruskan Bekals	untuk tetap
tetap meneruskan	calon suksesor menganggap	menerusk <mark>an</mark> Bekals	dengan me <mark>neruskan</mark>	sebab Bekals	meneruskan Berkah
Berkah Karunia	bahwa Bekals me <mark>rupakan</mark>	karena perusahaan ini	Bekals sebab calon	merupakan	Karunia Lestari
Lestari (Bekals).	bisnis milik keluar <mark>ga yan</mark> g	per <mark>usaha</mark> an keluarga	suksesor juga	perusahaan	(Bekals) karena
	harus dipertahank <mark>an.</mark>	yang sudah dibangun	merupa <mark>k</mark> an p <mark>emilik.</mark>	keluarga sehingga	perusahaan ini adalah
	0	dengan darah, keringat		menurut karyawan	bisnis milik keluarga
	17 %	dan air mata.	72 S	calon suksesor	yang harus
			/ + //	merasa sayang jika	dipertahankan karena
			7	tidak diteruskan.	sudah dibangun
	1	JAPB			dengan darah, keringat
					dan air mata.

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Bekals sebab calon suksesor merasa sayang jika usaha yang telah calon suksesor dan pemilik yang merupakan saudara kandung rintis sejak tahun 2008 tidak berlanjut karena anak pemilik tidak berminat dengan usaha ini. Calon suksesor memiliki bakat atau kemampuan seperti: keterampilan dan pengetahuan dalam hal trucking, mampu berpikir cepat dan membuat keputusan yang logis untuk memecahkan masalah Berkah Karunia Lestari (Bekals). Calon suksesor punya kemampuan teknis mengenai truk, pada awalnya dari pengalaman sebab sebagai sopir truk, calon suksesor harus bisa memperbaiki sendiri kerusakan apalagi ketika di luar kota, sehingga harus paham anatomi dari truk itu.

Calon suksesor juga mampu berpikir secara cepat karena untuk perbaikan truk dibutuhkan kecepatan menemukan kerusakan dan cara untuk mengakali kerusakan tersebut, agar muatan tidak terlambat sampai ke tujuan. Untuk kemampuan berpikir cepat dan kemampuan membuat keputusan logis, ada hubungannya dengan pengetahuan sebab dengan pengetahuan yang lengkap, calon suksesor akan dapat membuat keputusan yang cepat seperti apakah perlu pergantian spare part atau Cuma diselep atau dibubut saja, bisa digunakan kembali. Pengetahuan calon suksesor tentang truk sangat mendalam, dan walaupun bukan montir, calon suksesor dapat mengetahui dan mendiagnosa kerusakan yang terjadi di truk hanya dengan melihat atau mendengar sekilas lewat telepon. Selain itu mengenai alur operasional trucking, calon suksesor sangat paham, sebagai contohnya calon suksesor mampu mengatur jadwal bongkar muat secara tepat dan cepat sehingga muatan sampai ke tujuan tanpa keterlambatan. Calon suksesor

memiliki komitmen untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals) karena perusahaan ini adalah bisnis milik keluarga yang harus dipertahankan karena sudah dibangun dengan darah, keringat dan air mata. Walaupun Berkah Karunia Lestari (Bekals) mengalami sedikit penurunan dalam masa pandemi Covid-19, calon sukesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) masih memiliki komitmen untuk meneruskan usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals) karena calon suksesor yakin bahwa pandemi akan berlalu dan ekonomi akan pulih seperti semula dan Berkah Karunia Lestari (Bekals) sebagai perusahaan trucking masih memiliki prospek baik.

## 4.2.3 Mengembangkan Profil

Pengembangan suksesor adalah bagaimana agar pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) dapat mengembangkan profil calon suksesornya dengan cara memberikan pendidikan formal, pelatihan, motivasi, dan membagikan pengalaman pendiri untuk meningkatkan kemampuan suksesor agar dapat memimpin perusahaan dengan baik dan lebih siap dalam melanjutkan bisnisnya. Indikator dari pengembangan tokoh (suksesor) adalah sebagai berikut:

- 1. Pendidikan formal bagi calon suksesor
- Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) melatih calon suksesor untuk menyelesaikan masalah yang umum terjadi dalam perusahaan.
- 3. Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) selalu memotivasi calon suksesor untuk berfikir kreatif dan inovatif.
- 4. Membagikan pengalaman pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) kepada calon suksesor agar dapat menyelesaikan setiap persoalan di perusahaan.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap proses pengembangan profil suksesor telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:



Tabel 4.4 Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Mengembangkan Profil

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
		TAS	<b>Operasional</b>	administrasi	
Pendidikan formal	1. Pendidikan formal	1. Calon suksesor	Calon suksesor	1. Pendidikan	1. Pendidikan
bagi calon suksesor	calon suk <mark>sesor</mark>	memiliki	pendidikan	formal dari	formal calon
	adalah SMA.	pendidikan	terakhirnya SMA.	calon	suksesor
	2. Yang terpenting	formal SMA	Sudah cukup	suksesor	adalah SMA.
	dalam bi <mark>snis i</mark> ni	sudah cukup	pendidikan	adalah	2. Menurut
	adalah pe <mark>ngalam</mark> an	2. Banyak	tersebut	SMA.	pemilik sudah
	dalam <mark>lapanga</mark> n,	p <mark>el</mark> ajaran yang		2. Menurut	cukup, yang
	sehingga <mark>pendidika</mark> n	tidak terpakai		karyawan	terpenting
	tinggi tidak p <mark>enting.</mark>	saat bekerja,	72 1	sudah	dalam bisnis
		yang penting	/ + //	cukup sebab	ini adalah
		adalah	. 7	di pekerjaan	pengalaman
	1	pengalaman dan		ini juga	dalam
	Į.	penguasaan		tidak perlu	lapangan,
					sehingga

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
		^	Operasional	administrasi	
		teknis di		pendidikan	pendidikan
		lapangan.		tinggi.	tinggi tidak
		RSIIAS	K		penting.
Pemilik Berkah	Tidak ada pelatihan kh <mark>usus,</mark>	Pemilik tidak memberi	Karyawan kurang	Karyawan merasa	1. Pemilik tidak
Karunia Lestari	semua yang dikuasa <mark>i oleh</mark>	pelatihan khusus, tapi	meng <mark>etahui</mark>	tidak ada pelatihan	memberikan
(Bekals) melatih	calon suksesor didapatkan	yang <mark>cal</mark> on suksesor	pelatihan dari	untuk calon	pelatihan
calon suksesor	dari pengalamanny <mark>a.</mark>	perlukan sudah calon	pemilik, <mark>belum</mark>	suksesor.	khusus untuk
untuk		suksesor dapat dari	pernah	//	calon suksesor,
menyelesaikan		pengalaman calon	meli <mark>ha</mark> tnya.	11	tapi yang calon
masalah yang	10/	suksesor saja. Untuk			suksesor
umum terjadi dalam	11 0	tambahan, calon	72 5		perlukan sudah
perusahaan.		suksesor mengikuti	/ > //		calon suksesor
		sendiri pelatihan les	-		dapat dari
	1)	pajak brevet A dan B,			pengalaman
	L	untuk persiapan di masa			calon suksesor
		depan.			saja.

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
		^	Operasional	administrasi	
					2. Untuk
		TAC			tambahan,
		RSITAS	K.		calon suksesor
	// -		11 67		mengikuti
			1011		sendiri
	R = /	/ // + \\	15.	77	pelatihan les
	)) 5/		N F		pajak brevet A
				( )	dan B, untuk
				11	persiapan di
	10:			//	masa depan.
Pemilik Berkah	1. Pemilik selalu	1. Pemilik selalu			Pemilik selalu
Karunia Lestari	mengatakan <mark>kepada</mark>	mengatakan	/ > //		mengatakan kepada
(Bekals) selalu	calon suksesor untuk	kepada calon	-		calon suksesor untuk
memotivasi calon	berpikir sesuai	suksesor untuk			dapat kreatif dan
suksesor untuk	dengan jaman.	dapat kreatif dan			invoatif sebab di masa
		invoatif			depan lebih banyak

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
		^	Operasional	administrasi	
berfikir kreatif dan	2. Perusahaan juga	2. Di masa depan			tantangan, jadi harus
inovatif.	harus mengikuti	lebih banyak			mulai berpikir yang
	perkembangan	tantangan, jadi	K.		beda dari pesaing.
	jaman, lebih ino <mark>vatif,</mark>	harus mulai	11 6		
	menawarkan jasa-	berpikir yang	1011		
	jasa yan <mark>g berbeda</mark>	b <mark>e</mark> da dari	15,	77	
	dengan pesaing.	pesaing.	1=		
Membagikan	1. Pengalama <mark>n ya</mark> ng	Pemilik membagikan			1. Pengalaman
pengalaman	pemilik <mark>bagika</mark> n	pengalamannya dalam		11	yang pemilik
pemilik Berkah	adalah p <mark>engalaman</mark>	cara mengatur		//	bagikan adalah
Karunia Lestari	pemilik da <mark>lam hal</mark>	bagaimana agar tercipta	725		pengalaman
(Bekals) kepada	memimpin	kenyamanan kerja.	/ + //		pemilik dalam
calon suksesor agar	organisasi	0,	7		hal memimpin
dapat	2. Untuk permasalahan	JAPR			organisasi
menyelesaikan	teknis, calon				dengan cara
	suksesor sudah	~			mengatur

Indikator		Jawaban Respon	den		K	Lesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid		
		^	Operasional	administrasi		
setiap persoalan di	menguasai karena					bagaimana
perusahaan.	merupakan	TAC				agar tercipta
	karyawan senior juga	RSITAS	K.			kenyamanan
	yang telah be <mark>kerja</mark>		( ) N			kerja, bukan
	dari awal di		1011			hanya pada
	perusaha <mark>an.</mark>	/ // · +· \\	15,	77		pemilik
	)) = /		17			perusahaan
				( )		tapi juga
				11		seluruh
				//		komponen
	100		721			karyawan.
			/ + //		2.	Untuk
		0,	7			permasalahan
		JAPR				teknis, calon
	L					suksesor sudah
						menguasai

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
			Operasional	administrasi	
					karena
					merupakan
		RSITAS	K. ST		karyawan
			(1) K		senior ju
			1011		yang tel
	F2/	/ / / \\	15,	77	bekerja d
	)) 5/		1=		awal
	1)~ [			//	perusahaan.
	( s			)	
			151	/	
		C / L P P	· * ///		
		JAPR			

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, pendidikan formal calon suksesor adalah SMA. Menurut pemilik sudah cukup, yang terpenting dalam bisnis ini adalah pengalaman dalam lapangan, sehingga pendidikan tinggi tidak penting. Dari pengalaman maka gaya bahasa, kemudian wawasan juga bisa lebih luas. Menurut calon suksesor maupun karyawan, tingkat pendidikan SMA sudah cukup, sudah pendidikan dasar. Banyak pelajaran yang tidak terpakai saat bekerja, yang penting adalah pengalaman dan penguasaan teknis di lapangan. Lalu daripada hanya teori saja, lebih baik bisa mengerti mengenai manusia, karena kita dalam bekerja berhubungan dengan manusia lain, harus bisa fleksibel, tidak bisa menang sendiri, selalu mencari win-win solution. Dalam kondisi pandemi Covid-19, tidak semua pabrik mau untuk memberikan order pengiriman, baik karena usahanya sedang mengalami penurunan, namun ada kekhawatiran dari pihak pabrik jika sopir truk yang masuk membawa Covid-19 ke dalam pabrik yang menyebabkan menjadi cluster. Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) kemudian melakukan rapid test kepada seluruh sopir truk, dengan bekerja sama dengan Puskesmas. Setelah didapatkan hasil test yang negatif kemudian sopir truk akan diberikan surat keterangan bebas Covid-19 yang akan digunakan oleh calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) untuk bernegosiasi dengan pabrik yang kemudian mengijinkan pengiriman produk dengan menggunakan jasa Berkah Karunia Lestari (Bekals).

Pemilik tidak memberikan pelatihan khusus untuk calon suksesor, tapi yang calon suksesor perlukan sudah calon suksesor dapat dari pengalaman calon suksesor saja. Untuk tambahan, calon suksesor mengikuti sendiri pelatihan les

pajak brevet A dan B, untuk persiapan di masa depan. Pemilik selalu mengatakan kepada calon suksesor untuk dapat kreatif dan invoatif sebab di masa depan lebih banyak tantangan, jadi harus mulai berpikir yang beda dari pesaing. Misalnya teknologi baru, sekarang pesanan bisa lewat whatsapp, email, untuk penawaran ke pabrik juga sudah lewat email semua dan persaingan jadi lebih transparan. Contoh lain layanan inovatif Bekals adalah menawarkan jasa-jasa yang berbeda dengan pesaing seperti penggunaan pendingin untuk produk tembakau, jadi terus berkembang.

Pengalaman yang pemilik bagikan adalah pengalaman pemilik dalam hal memimpin organisasi dengan cara mengatur bagaimana agar tercipta kenyamanan kerja, bukan hanya pada pemilik perusahaan tapi juga seluruh komponen karyawan. Sebagai contohnya adalah cara mengatur karyawan agar tidak sering protes masalah gaji dan tunjangan makan, dengan memperhitungkan gaji dan bonus yang sudah standar UMK saat ini. Untuk permasalahan teknis, calon suksesor sudah menguasai karena merupakan karyawan senior juga yang telah bekerja dari awal di perusahaan.

## 4.2.4 Membuat Perencanaan

Pembuatan perencanaan proses suksesi adalah setelah melakukan penilaian tersebut, pemimpin Berkah Karunia Lestari (Bekals) akan melihat kemampuan dari calon suksesor, apakah dapat langsung dijadikan pimpinan divisi, atau harus menjadi karyawan operasional terlebih dahulu untuk megetahui proses yang terjadi dalam perushaan. Indikator perencanaan adalah sebagai berikut:

- Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) berencana menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor pada jangka waktu tertentu misal lima tahun dari saat ini
- Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) memikirkan tugas yang akan diberikan kepada suksesor dalam proses suksesi dalam operasional perusahaan
- 3. Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menanamkan nilai-nilai perusahaan pada calon suksesor
- 4. Rencana pemilik setelah Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

OF GIJAPRA

Tabel 4.5 Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Membuat Perencanaan

Indikator	Jawaba <mark>n R</mark> esponden	Kesimpulan
	Pemilik Calon suksesor Kabid Operasio	
Pemilik Berkah	1. Menurut pe <mark>milik</mark>	1. Pemilik
Karunia Lestari	dalam satu tahun ini	Berkah
(Bekals) berencana	sudah bisa untuk	Karunia
menyerahkan	menyerahk <mark>an jabata</mark> n	Lestari
jabatan pimpinan	pimpinan kepada	(Bekals)
kepada calon	calon suksesor,	berencana
suksesor pada	sebab calon suksesor	menyerahkan
jangka waktu	sudah siap untuk	jabatan
tertentu misal lima	memimpin	pimpinan
tahun dari saat ini	perusahaan.	kepada calon
	2. Waktu setahun ini	suksesor pada
	adalah tahap transisi	jangka waktu
	saja	satu tahun.

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	-
			Operasional	administrasi	
	3. Waktu transisi berisi				2. Untuk waktu
	serah terima	* T 1 0			setahun ini
	dokumen, dan	RSITAS	F.		adalah tahap
	adanya serah te <mark>rima</mark>	W.	11 87		transisi saja,
	tugas dan tan <mark>ggung</mark>		1011		yaitu serah
	jawab, termasuk	/ // · // · // · // · // · // · // · /	15)	77	terima
	pemberitah <mark>uan</mark>		1 =	(	dokumen, dan
	kepada su <mark>pplier d</mark> an			( )	adanya serah
	konsumen			11	terima tugas
	perusahaan.			//	dan tanggung
			725	1	jawab,
			1.7 //		termasuk
		0,	17		pemberitahuan
		JAPR			kepada
					supplier dan

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
		^	Operasional	administrasi	
					konsumen
		TTAS			perusahaan.
Pemilik Berkah	1. Dalam proses suksesi	RSI	8		1. Dalam proses
Karunia Lestari	di operas <mark>ional</mark>		13		suksesi di
(Bekals)	perusahaan, tugas		1011		operasional
memikirkan tugas	yang pernah	/ // · // ·	15	77	perusahaan,
yang akan	ditangani o <mark>leh calo</mark> n				tugas yang
diberikan kepada	suksesor adalah			( )	pernah
suksesor dalam	mulai d <mark>ari tug</mark> as			11	ditangani oleh
proses suksesi	terbawah, pernah			//	calon suksesor
dalam operasional	menjadi kern <mark>et, sopir</mark>		725		adalah mulai
perusahaan	truk, termasu <mark>k ikut</mark>		/ > //		dari tugas
	bongkar mu <mark>at</mark>	0,	7		terbawah,
	barang.	JAPR			pernah menjadi
	2. Untuk tugas				kernet, sopir
	manajerial, calon	<b>\</b>			truk, termasuk

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
			Operasional	administrasi	
	suksesor sudah				ikut bongkar
	memegang masalah	TAS			muat barang.
	operasional sejak	RSITAS	K		2. Untuk tugas
	tahun 2010 hi <mark>ngga</mark>		11 87		manajerial,
	saat ini.		1011		calon suksesor
	T = /	/ // \\	15,	77	sudah
	)) = /		1 =		memegang
				()	masalah
				11	operasional
	0			//	sejak tahun
	17		72 S		2010 hingga
			/ + //		saat ini, dengan
		6,	× //		tugas utama
		JAPR			adalah
	L				penanganan
					kerusakan

Indikator		Kesimpulan			
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
			Operasional	administrasi	
					mesin,
		TAS			penanganan
		RSITAS	K		masalah
	// :	(v)	11 45		operasional
			1011		lapangan
Pemilik Berkah	1. Nilai perusahaan	1. <mark>Pe</mark> milik seja <mark>k</mark>	Nilai pe <mark>rusahaan</mark>	Cara pemilik	Cara pemilik
Karunia Lestari	yang selal <mark>u pemili</mark> k	awal	yang dita <mark>namkan</mark>	menanamkan nilai	menanamkan nilai
(Bekals)	tanamkan <mark>adal</mark> ah	menanamkan	pemilik adalah	perusahaan yaitu	perusahaan kejujuran
menanamkan nilai-	kejujuran dari	k <mark>ejujura</mark> n	kejuj <mark>ur</mark> an	kejujuran kepada	dan kekeluargaan
nilai perusahaan	karyawan, <mark>kemudian</mark>	kepada calon		calon suksesor	tersebut adalah dengan
pada calon suksesor	kekeluargaa <mark>n.</mark>	suksesor, dan	72 5	adalah dengan	cara selalu
	2. Cara pemilik	diancam juga	/ + //	memberi ultimatum	memberikan
	menanamkan nil <mark>ai</mark>	akan dipecat	7	kepada calon	pengarahan baik
	perusahaan tersebut	kalau sekali saja		suksesor di depan	kepada calon suksesor
	adalah dengan cara	ketahuan		karyawan lain	ataupun karyawan,
	selalu memberikan	berbuat curang.		untuk memberi tahu	

Indikator		Jawaban Responden				
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	_	
			Operasional	administrasi		
	pengarahan baik	2. Nilai perusahaan		bahwa ketidak	terutama pada saat	
	kepada calon	yang utama		jujuran tidak	mulai masuk bekerja.	
	suksesor ataupun	adalah	K.	ditolerir.		
	karyawan, teru <mark>tama</mark>	kejujuran.	( ) N			
	pada saat <mark>mulai</mark>	Kemudian	1011			
	masuk be <mark>kerja.</mark>	menganggap	15.	77		
	3. Terhadap calon	karyawan adalah	1 =	((		
	suksesor terutama	keluarga.		[]		
	pemilik tekankan,			11		
	walaupun keluarga			//		
	sendiri, pemi <mark>lik tidak</mark>		77 S	1		
	akan segan <mark>-segan</mark>		/ < //	/		
	untuk memecatnya	G,	1			
	bila terbukti tidak	JAPR				
	jujur.					

Indikator		Kesimpulan			
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
			Operasional	administrasi	
Rencana pemilik	Rencana calon suksesor				Rencana calon
setelah Pemilik	adalah memodernisasi	CITAS			suksesor adalah
Berkah Karunia	Bekals. Untuk networking,	RSIIAS	K		memodernisasi Bekals
Lestari (Bekals)	calon suksesor sudah		11 85		dan networking luas.
menyerahkan	memiliki rencana untuk		1011		
jabatan pimpinan	mengembangkan jaringan	(	15,	77	
kepada calon	bisnis ke pabrik-pa <mark>brik yan</mark> g		1 =		
suksesor	saat ini belum bek <mark>erja sam</mark> a.				

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan hasil Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) berencana menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor pada jangka waktu satu tahun. Pemilik memiliki pertimbangan tersebut sebab calon suksesor sudah siap untuk memimpin perusahaan. Untuk waktu setahun ini adalah tahap transisi saja, yaitu serah terima dokumen, dan adanya serah terima tugas dan tanggung jawab, termasuk pemberitahuan kepada supplier dan konsumen perusahaan.

Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) memikirkan tugas yang akan diberikan kepada suksesor dalam proses suksesi dalam operasional perusahaan. Dalam proses suksesi di operasional perusahaan, tugas yang pernah ditangani oleh calon suksesor adalah mulai dari tugas terbawah, pernah menjadi kernet, sopir truk, termasuk ikut bongkar muat barang. Untuk tugas manajerial, calon suksesor sudah memegang masalah operasional sejak tahun 2010 hingga saat ini, dengan tugas utama adalah penanganan kerusakan mesin, penanganan masalah operasional lapangan termasuk jika ada masalah dengan Dishub dan masalah STNK truk yang perlu untuk diperpanjang serta kir. Sejak tahun 2018, calon suksesor juga sudah mulai memegang sebagian pemasaran terutama untuk pabrik di Solo.

Nilai perusahaan yang selalu pemilik tanamkan adalah kejujuran dari karyawan, kemudian kekeluargaan. Cara pemilik menanamkan nilai perusahaan tersebut adalah dengan cara selalu memberikan pengarahan baik kepada calon suksesor ataupun karyawan, terutama pada saat mulai masuk bekerja. Terhadap calon suksesor terutama pemilik tekankan, walaupun keluarga sendiri, pemilik tidak akan segan-segan untuk memecatnya bila terbukti tidak jujur. Nilai dari perusahaan

lainnya adalah menganggap karyawan adalah keluarga. Dengan menganggap sebagai keluarga, karyawan akan merasa di"wong"ke, sehingga mau untuk bekerja dengan sebaik-baiknya karena tidak ingin mengecewakan kita.

Rencana calon suksesor adalah memodernisasi Bekals, dengan cara mengintegrasikan layanan Bekals secara digital, dengan membuat aplikasi Android yang akan digunakan untuk mempresentasikan layanan dan company profile perusahaan, termasuk pengadaan GPS untuk semua unit truk yang ada. Untuk networking, calon suksesor sudah memiliki rencana untuk mengembangkan jaringan bisnis ke pabrik-pabrik yang saat ini belum bekerja sama.

## 4.2.5 Implementasi

Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mulai ikut menjalankan bisnis dan mulai dilibatkan dalam mengambil keputusan dengan mempergunakan kesempatan dan peluang yang ada. Indikator implementasi adalah sebagai berikut:

- 1. Pimpinan Berkah Karunia Lestari (Bekals) mulai melibatkan calon suksesor untuk pengambilan keputusan bisnis seperti dengan memberi calon suksesor salah satu proyek untuk dijalankan oleh calon suksesor.
- Penyerahan sebagian tanggung jawab untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals)

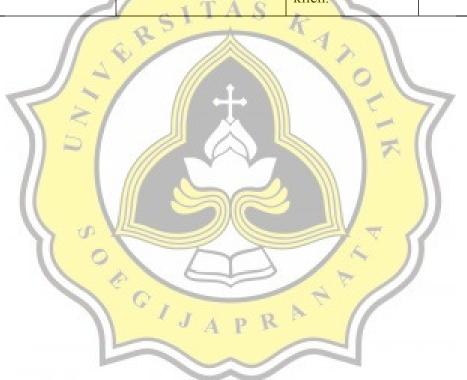
Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel implementasi telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Implementasi

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
		TAS	<b>Operasional</b>	administrasi	
Pimpinan Berkah	1. Pemilik memberikan	Calon suksesor	Pengambilan	Pemilik mengajak	Pemilik memberikan
Karunia Lestari	kebebasan bagi <mark>calon</mark>	diberikan kebebasan	keputusan bisnis	berdiskusi calon	kebebasan bagi calon
(Bekals) mulai	suksesoor untuk	untuk membuat	terkait operasional	suksesor untuk	suksesoor untuk
melibatkan calon	membuat <mark>keputusan</mark>	keputus <mark>an</mark> yang	perusaha <mark>an</mark>	bidang operasional	membuat keputusan
suksesor untuk	bisnis, teru <mark>tama yan</mark> g	berhubungan dengan	diserahkan	sebelum membuat	bisnis, terutama yang
pengambilan	berkaitan <mark>langsu</mark> ng	operasional dan juga	pemilik langsung	keputusan. Hal ini	berkaitan langsung
keputusan bisnis	dengan <mark>operasion</mark> al	pemasaran. Namun	kepada calon	dilakukan oleh	dengan operasional
seperti dengan	dan pemas <mark>aran.</mark>	calon suksesor	suksesor.	pemilik sebab calon	dan pemasaran.
memberi calon	2. Untuk ope <mark>rasional,</mark>	utamanya di	72 1	suksesor adalah	
suksesor salah satu	calon sukseso <mark>r sudah</mark>	operasional.	/ + //	yang paling paham	
proyek untuk	memegang penuh		1	mengenai bidang	
dijalankan oleh	operasional	JAPR		operasional	
calon suksesor.	3. Untuk pemasaran,				
	pemilik memberikan				

Indikator		Jawaban Respon	den		Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
		^	Operasional	administrasi	
	kebebasan pada				
	calon suksesor untuk				
	memberikan disk <mark>on</mark>	RSITAS	4		
	antara 5-8%		11 5		
	tergantung negosiasi		1011		
	yang dila <mark>kukan</mark>	(	15,	77	
Penyerahan	Tanggung jawab memimpin	Tanggung jawab yang	Menurut	Tanggung jawab	Tanggung jawab
sebagian tanggung	di perusahaan yang	diserahkan kepada calon	karyawan, calon	yang diserahkan	memimpin di
jawab untuk	diserahkan pa <mark>da calo</mark> n	suksesor secara penuh	suksesor diberi	kepada calon	perusahaan yang
memimpin salah	suksesor adalah pada bidang	adalah di bidang	tanggung jawab	suksesor adalah	diserahkan pada calon
satu bidang usaha	operasional dan sebagian	operasional dari tahun	penuh bukan	tanggung jawab	suksesor adalah pada
Berkah Karunia	pemasaran.	2010.	cuma sebagian	dalam bidang	bidang operasional
Lestari (Bekals)		0,	untuk operasional,	operasional.	sejak tahun 2010 dan
		JAPR	termasuk		sebagian pemasaran
	L		penentuan harga		pada tahun 2016.
			yang ditawarkan		

Indikator		Kesimpulan			
	Pemilik				
		_	Operasional	administrasi	
			ke perusahaan		
		TAS	klien.		



Berdasarkan hasil jawaban narasumber didapatkan hasil bahwa Pimpinan Berkah Karunia Lestari (Bekals) mulai melibatkan calon suksesor untuk pengambilan keputusan bisnis dengan mengajak berdiskusi calon suksesor untuk bidang operasional sebelum membuat keputusan. Hal ini dilakukan oleh pemilik sebab calon suksesor adalah yang paling paham mengenai bidang operasional. Pemilik memberikan kebebasan bagi calon suksesoor untuk membuat keputusan bisnis, terutama yang berkaitan langsung dengan operasional dan pemasaran. Untuk operasional, calon suksesor sudah memegang penuh operasional, seperti pembelian sparepart, penggantian mesin, penggantian roda dan pembelian bahan baku untuk keperluan op<mark>erasional</mark> truk tid<mark>ak perlu minta persetujuan pemilik</mark> karena keputusan mutlak calon suksesor. Untuk pemasaran, pemilik memberikan kebebasan pada calon suksesor untuk memberikan diskon antara 5-8% tergantung negosiasi yang dilakukan, namun pemberian diskon hingga 10% juga pernah dilakukan oleh calon suksesor karena perlu adanya keputusan yang cepat dan pengiriman dalam jumlah besar. Untuk pemnasaran, diskon calon suksesor masih berani memberikan keputusan di angka maksimal 10%, untuk lebih dari itu calon suksesor akan bertanya pada pemilik.

Pemilik menyerahkan sebagian tanggung jawab kepada calon suksesor untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals). Tanggung jawab memimpin di perusahaan yang diserahkan pada calon suksesor adalah pada bidang operasional sejak tahun 2010 dan sebagian pemasaran pada tahun 2016. Untuk operasional seluruh operasional perusahaan Bekals sudah diserahkan kepada calon suksesor mulai dari rekrutmen sopir, pengaturan tugas dan

jadwal sopir, bongkar muat, urusan dengan Dishub dan Samsat terkait legalitas, pembelian truk baru, dan perbaikan truk. Sedangkan untuk pemasaran, calon suksesor memegang pemasaran terkait dengan perusahaan atau pabrik yang berlokasi di Solo, seperti bernegosiasi mengenai jadwal pemuatan, lokasi distribusi, jumlah muatan, hingga diskon yang dapat diberikan untuk jasa. Menurut karyawan, pemilik sudah yakin dan percaya dengan kemampuan calon suksesor.

## 4.2.6 Evaluasi

Pendiri menilai dan mengevaluasi calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) apakah sudah siap dalam melanjutkan bisnis keluarga tersebut. Indikator evaluasi adalah sebagai berikut:

- 1. Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menilai kesiapan calon suksesor
- 2. Sesuai dengan penilaian kesiapan, ditentukan waktu yang dirasa tepat oleh pemilik untuk menyerahkan kepemimpinan kepada calon suksesor
- 3. Evaluasi kebutuhan kemampuan yang diharapkan dapat dimiliki calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals)

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel evaluasi telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7 Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Evaluasi

Indikat	or		Jawaban Respon	len		Kesimpulan
		Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
		5	TAS	<b>Operasional</b>	administrasi	
Pemilik	Berkah	Calon suksesor sudah siap untuk	81113	1		Calon suksesor sudah
Karunia	Lestari	mengambil alih kepe <mark>mimpinan</mark>		11 5		siap untuk mengambil
(Bekals) 1	menilai	Bekals, hal ini karena calon		1011		alih kepemimpinan
kesiapan	calon	suksesor sudah be <mark>kerja mulai</mark> level	<b>₩ + \</b>	15,	77	Bekals, karena calon
suksesor		terbawah yaitu kernet hingga saat				suksesor sudah bekerja
		ini memegang keseluruhan			1	mulai level terbawah
		operasional dan sebagian			11	yaitu kernet hingga
		pemasaran jasa Bekals, sehingga			//	saat ini memegang
		pemilik memandang calon		72 S		keseluruhan
		suksesor sudah siap untuk		/ + //		operasional dan
		menjalankan perusahaan.		7		sebagian pemasaran
			JAPR			jasa Bekals, sehingga
						pemilik memandang
						calon suksesor sudah

Indikator		Kesimpulan			
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
			Operasional	administrasi	
	C R	SITAS	K		siap untuk menjalankan perusahaan.
Sesuai dengan	Saat ini menurut pemi <mark>lik masih</mark>		131		Saat ini menurut
penilaian kesiapan,	masa transisi 1 tah <mark>un, kare</mark> na		1011		pemilik Bekals adalah
ditentukan waktu	pemilik masih pe <mark>rlu menyera</mark> hkan	// · · · · \\	15,	77	masa transisi hingga 1
yang dirasa tepat	dan menjelask <mark>an be</mark> berapa				tahun, karena pemilik
oleh pemilik untuk	tanggung jawab <mark>yang s</mark> aat ini			//	masih perlu
menyerahkan	masih menjadi <mark>tanggung</mark> ja <mark>wab</mark>			11	menyerahkan dan
kepemimpinan	pemilik, seperti memeriksa			//	menjelaskan beberapa
kepada calon	keuangan perusaha <mark>an termas</mark> uk		725	ſ	tanggung jawab yang
suksesor	mengontrol pemba <mark>yaran dari</mark>		/ + //		saat ini masih menjadi
	klien, pembayaran kredit truk pada	1	7		tanggung jawab
	leasing dan bank serta penyer <mark>ahan</mark>	JAPR			pemilik
	giro dan cap perusahaan.				

Indikator			Kesimpulan		
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid	Kabid	
			Operasional	administrasi	
Evaluasi kebutuhan	Kebutuhan terutama Bekals agar		Kebutuhan	Kebutuhan	Kebutuhan Bekals
kemampuan yang	dapat berjalan dengan baik adalah	CITAS	perusahaan akan	perusahaan, karena	agar dapat
diharapkan dapat	pengetahuan yang m <mark>endalam</mark>	81143	kemampuan calon	Bekals merupakan	menjalankan
dimiliki calon	mengenai teknis truk dan bisnis		suksesor adalah	perusahaan yang	operasional usahanya
suksesor Berkah	transportasi logistik secara umum.		yang penting	bergerak di bidang	dengan baik adalah
Karunia Lestari	Saat ini calon suksesor sudah		kemamp <mark>uan</mark>	angkutan dengan	pengetahuan yang
(Bekals)	memiliki kemamp <mark>uan terse</mark> but.		mengarahk <mark>an</mark>	menggunakan truk,	mendalam mengenai
			karyawan,	maka yang	teknis truk dan bisnis
			kema <mark>m</mark> pua <mark>n untuk</mark>	diperlukan adalah	transportasi logistik
	W 2/4		teknis tr <mark>uk dan</mark>	kemampuan yang	secara umum.
	700		kemam <mark>pu</mark> an	mendasar dalam	
			berkomunikasi	bidang truk.	
	110	1	yang baik dengan		
		JAPR	karyawan.		

Berdasarkan hasil jawaban narasumber didapatkan hasil bahwa menurut pemilik Bekals, calon suksesor sudah siap untuk mengambil alih kepemimpinan Bekals, hal ini karena calon suksesor sudah bekerja mulai level terbawah yaitu kernet hingga saat ini memegang keseluruhan operasional dan sebagian pemasaran jasa Bekals, sehingga pemilik memandang calon suksesor sudah siap untuk menjalankan perusahaan. Saat ini menurut pemilik Bekals adalah masa transisi hingga 1 tahun, karena pemilik masih perlu menyerahkan dan menjelaskan beberapa tanggung jawab yang saat ini masih menjadi tanggung jawab pemilik, seperti memeriksa keuangan perusahaan termasuk mengontrol pembayaran dari klien, pembayaran kredit truk pada leasing dan bank serta penyerahan giro dan cap perusahaan.

Kebutuhan Bekals agar dapat menjalankan operasional usahanya dengan baik adalah pengetahuan yang mendalam mengenai teknis truk dan bisnis transportasi logistik secara umum. Menurut karyawan, kebutuhan Bekals sebagai perusahaan trucking adalah kemampuan yang mendasar dalam bidang truk, baik dari mengetahui isi truk, cara mengatur logistik, muatan hingga cara untuk memanajemen karyawan. Saat ini calon suksesor sudah memiliki kemampuan tersebut, sebab sudah dari tahun 2010 calon suksesor memegang peranan utama dalam keseluruhan operasional perusahaan, sedangkan untuk kemampuan teknis calon suksesor memiliki pengalaman cukup banyak dalam bidang truk karena selain pernah menjadi sopir dan kernet, calon suksesor juga telah menjalankan semua operasi perusahaan seperti reparasi truk, pengetahuan mendalam mengenai penjadwalan operasional dan mengenal konsumen maupun mampu mengerti

mengenai kondisi yang dialami sopir dan kernet sebab pernah menjalankan profesi tersebut.

## 4.3 Rekapitulasi Proses Suksesi Pada Perusahaan Ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals)

Proses suksesi pada Perusahaan Ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals) dengan menggunakan teori teori Atwood (dalam Warsanto dan Sutanto, 2018), proses suksesi didasarkan dari persiapan, melakukan penilaian, mengembangkan profil, membuat perencanaan, implementasi dan evaluasi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka rekapitulasi proses suksesi Perusahaan Ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals) sebagai berikut:

Tabel 4.7 Rekapitulasi Proses Suksesi Pada Usaha Perusahaan Ekspedisi Berkah Karunia Lestari (Bekals)

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
Persiapan	Pemilik Berkah	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals)	Persiapan yang dilakukan oleh Pemilik Berkah
	Karunia Lestari	mempersiap <mark>kan calon</mark> suksesor agar bisa	Karunia Lestari (Bekals) agar calon suksesor
	(Bekals)	mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan,	dapat memimpin Bekals adalah dengan
	mempersiapkan	dan saran orang lain dan tetap mampu membuat	mengkomunikasikan kesiapan calon suksesor
	calon suksesor	keput <mark>usan akh</mark> ir. Calon <mark>su</mark> ksesor sudah siap untuk	agar dapat mengakomodasi atau menerima
	agar bisa	memi <mark>mpin p</mark> erusahaan. Calon suksesor telah ikut	pendapat, kritikan, dan saran orang lain dan tetap
	mengakomodasi	beke <mark>rja denga</mark> n pe <mark>mi</mark> lik s <mark>eja</mark> k lama, sehingga s <mark>ela</mark> ma	mampu membuat keputusan akhir dengan tetap
	atau menerima	ini j <mark>uga telah mene</mark> rima kritikan dan saran terutama	berkepala dingin. Calon suksesor telah ikut
	pendapat, kritikan,	dari pe <mark>langgan. S</mark> ebagai contohnya adalah ada banyak	bekerja dengan pemilik sejak lama, sehingga
	dan saran orang	tipe pembeli, ada yang baik-baik saja, ada juga yang	selama ini juga telah menerima kritikan dan saran
	lain dan tetap	suka marah- <mark>marah walaupun</mark> semua sudah benar, ada	terutama dari pelanggan. Sebagai contohnya
	mampu membuat	juga yang mem <mark>bayarnya lama, ada yang cepat, jad</mark> i	adalah ada banyak tipe pembeli, ada yang baik-
	keputusan akhir	semua harus dihadapi dengan baik, terutama jika	baik saja, ada juga yang suka marah-marah
		bertemu pembeli yang rewel, perlu kesabaran ekstra	walaupun semua sudah benar, ada juga yang
		menerima kritikan dan siap-siap minta maaf walaupun	membayarnya lama, ada yang cepat, jadi semua

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
Proses	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) haruslah memiliki kharisma yang tinggi dan memiliki visi ke depan	tidak salah. Seperti saran konsumen untuk mensterilkan seluruh badan truk, yang tidak bisa dilakukan karena sepanjang perjalanan juga pasti bakal ada kotoran yang melekat. Keputusan yang dibuatnya tersebut menunjukkan calon suksesor bisa dengan kepala dingin memutuskan persoalan.  Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki kharisma yang tinggi. Kharisma yang dimilikinya adalah calon suksesor dipandang ramah serta berjiwa besar oleh karyawan dan juga memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan. Visi dari calon suksesor adalah meneruskan kepemimpinan dari pemilik untuk memajukan Bekals menjadi perusahaan truking terkemuka di Jawa Tengah di masa depan. Visi ke depan calon suksesor dalam melanjutkan	harus dihadapi dengan baik, terutama jika bertemu pembeli yang rewel, perlu kesabaran ekstra menerima kritikan dan siap-siap minta maaf walaupun tidak salah. Dengan kharisma yang dimiliki oleh calon suksesor Bekals, dapat diketahui bahwa calon suksesor dipandang ramah serta berjiwa besar oleh karyawan dan juga memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan. Visi yang dimiliki oleh calon suksesor adalah memajukan Bekals menjadi perusahaan truking terkemuka di Jawa Tengah di masa depan yang mampu menggunakan teknologi modern untuk memajukan bisnisnya. Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memanfaaatkan peluang
		ke depan calon suksesor dalam melanjutkan kepemimpinan pemilik adalah Bekals dapat menjadi perusahaan angkutan logistik yang mampu	yang ada. Ide tersebut adalah Bekals dapat berperan sebagai koordinator pengangkutan

Proses Aktivitas Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
menggunakan teknologi modern untuk memajukan bisnisnya, sebagai contohnya adalah untuk keperluan pengawasan setiap truk akan dipasang dua GPS yang diletakkan di tempat tersembunyi untuk membuat perusahaan dapat memonitor pergerakan dari truk tersebut sehingga pengiriman bisa sesuai jadwal.  Calon suksesor Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memiliki banyak ide untuk memajukan perusahaan yaitu dengan memperluas jaringan bukan hanya dengan pengangkutan lainnya, sehingga ketika ada muatan peluang yang ada  Bekals dapat berperan sebagai koordinator pengangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara	muatan dalam jumlah besar seperti karan pasir kuarsa atau gula, sehingga untuk enuhi jumlah truk, menghemat waktu dan enuhi target dapat menggandeng pemilik ain yang tergabung dalam Organda. Calon sor akan memanfaatkan teknologi Android, taplikasi, berisi perkenalan jasa Bekals, any profil dan juga pemesanan dapat akan melalui aplikasi tersebut. Cara calon

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		Organda, sebab dengan truk yang dimiliki oleh Bekals	menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang
		terkadang tidak mencukupi untuk muatan dalam	diberikan dengan tanggung jawab. Hal ini
		jumlah besar seperti bongkaran pasir kuarsa atau gula,	dilakukan sebabcalon suksesor juga merintis
		sehingga untuk menghemat waktu dan memenuhi	usaha ini bersama dengan pemilik dan merintis
		target, p <mark>erlu be</mark> kerja sa <mark>ma dengan</mark> perusa <mark>haan</mark>	dari benar-benar posisi bawah, dimana status
		angkutan lainnya, sehingga peluang angkutan dapat	calon suksesor sebagai adik dari pemilik, tidak
		dijala <mark>nkan ole</mark> h Bekals. <mark>Ide calon sukses</mark> or adalah	pernah diistimewakan waktu dulu berperan
		meng <mark>gunakan</mark> teknologi seefisien mungkin, pertama	<mark>sebagai</mark> sopir dan kernet. Kemudian karena
		calo <mark>n sukseso</mark> r ak <mark>an</mark> menginstal GPS di semua truk	dipandang mampu diangkat menjadi koordinator
		yang Bekals miliki. Kemudian calon suksesor akan	atau mandor, dan kemudian baru dipercaya
		memanfaatkan teknologi Android, dibuat aplikasi,	memegang keseluruhan operasional Bekals.
		berisi p <mark>erkenalan jasa</mark> Bekals, company profil dan juga	
		pemesanan dapat dilakukan melalui aplikasi tersebut.	
		Cara calon suksesor memanfaatkan peluang adalah	
		melakukan pendekatan dengan perusahaan	
		pengankutan lainnya, dan juga melakukan pendekatan	
		dengan perusahaan atau pabrik yang cukup besar yang	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		sebelumnya tidak menjadi target pasar Bekals seperti	
		Kino, Polytron dan Sango.	
	Calon suksesor	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals)	
	Berkah Karunia	mampu m <mark>enerima, m</mark> engelola, dan menyelesaikan	
	Lestari (Bekals)	semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan	
	mampu menerima,	tang <mark>gung jawa</mark> b. Hal <mark>ini dilakukan s</mark> ebabcalon	27/
	mengelola, dan	sukse <mark>sor juga</mark> merintis <mark>us</mark> aha ini bersa <mark>m</mark> a dengan	云 ((
	menyelesaikan	pemilik dan merintis dari benar-benar posisi bawah,	
	semua pekerjaan	dima <mark>na statu</mark> s c <mark>al</mark> on su <mark>ksesor sebagai</mark> adik <mark>d</mark> ari	
	apapun yang	pemilik, tidak pernah diistimewakan waktu dulu	~ <i>//</i>
	diberikan dengan	berperan sebagai sopir dan kernet. Kemudian karena	) ]
	tanggung jawab	dipandang mampu diangkat menjadi koordinator atau	
		mandor, dan kemudian baru dipercaya memegang	
		keseluruhan op <mark>erasional Bekals. Hal ini karen</mark> a	
		pemilik melihat calon suksesor mampu menyelesaikan	
		semua pekerjaan yang diberikan kepada calon	
		suksesor dengan baik dan bertanggung jawab. Sebagai	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
Pioses	Aktivitas	contoh tanggung jawab tersebut, target pengiriman yang dibebankan kepada calon suksesor jarang meleset bila tidak terjadi kendala teknis seperti tibatiba truk mogok atau kecelakaan truk. Pada saat terjadi kecelakaan pun, calon suksesor langsung mengambil keputusan mengirimkan truk baru untuk kemudian muatan dipindahkan ke truk yang baru sehingga muatan tidak terlambat lama sampai ke tujuan.	
	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (track record yang baik) agar	(track record yang baik) karena tidak pernah terlibat dengan tindakan-tindakan yang dapat menjelekkan nama perusahaan, selain itu calon suksesor memiliki network luas karena temannya banyak, sebab calon suksesor orang lapangan sehingga dihargai baik oleh	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	dihargai oleh orang lain	CITAS	
	Calon suksesor	Calon suks <mark>esor Berkah Karunia Lestari (Bekals)</mark>	
	Berkah Karunia	memiliki j <mark>ejaring atau <i>network</i> bisnis yang cukup luas</mark>	
	Lestari (Bekals)	misalnya dengan perusahaan yang memberikan	
	memiliki jejaring	pesa <mark>nan untuk p</mark> engiriman <mark>. N</mark> etwork bisni <mark>s y</mark> ang cukup	-7/
	atau <i>network</i>	luas y <mark>ang dim</mark> iliki oleh calon suksesor adalah network	大   (
	bisnis yang cukup	sopir <mark>-sopir tr</mark> uk ba <mark>ik di pe</mark> labuhan maupun <mark>di k</mark> ota,	
	luas misalnya	sehi <mark>ngga ketik</mark> a B <mark>ekals membeli truk baru, maka cal</mark> on	
	dengan perusahaan	suksesor mudah untuk mencarikan sopir. Selain itu	- //
	yang memberikan	karena sebagai orang lapangan, calon suksesor	) [
	pesanan untuk	memiliki hubungan yang luas dengan pelaku pasar,	
	pengiriman	seperti memiliki koneksi ke manajer penjualan atau	
		manajer logistik <mark>sehingga bisa mendapatkan muata</mark> n	
		barang. Jaringan juga dimiliki calon suksesor yang	
		didapatkan ketika masih seperjuangan yaitu menjadi	
		supir truk, ketika teman-teman telah menjadi pebisnis	

Proses	Akti	vitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
			sendiri ataupun memegang jabatan di perusahaan,	
			calon suksesor tetap menjaga hubungan dengan baik	99
			sehingga dapat berbisnis bersama dengan teman-	
			teman. Mis <mark>alnya adalah sal</mark> ah seorang teman ada yang	
			menjadi manajer penjualan di Orang Tua Grup, untuk	
			pendistribusian ke beberapa kabupaten, muatannya	7 77
			dipercayakan kepada Bekals karena koneksi yang	= ((
			terjali <mark>n selam</mark> a bert <mark>ahun-tahun. Contoh lain ad</mark> alah	
			ketik <mark>a ada mu</mark> atan <mark>g</mark> ula d <mark>ari PGN yang kapasitas</mark> nya	\\
			seha <mark>rusnya dija</mark> lankan 60 truk, jadi Bekals hanya 25,	))
			masih kurang 35, calon suksesor menggalang beberapa	7 11
			perusah <mark>aan truk lain s</mark> ehingga terkumpul 65 truk hanya	
			dalam waktu 1 hari saja.	
D :1 :	0.1	1	C.I. J. J.A. P. R.	
Penilaian	Calon	suksesor	Calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan	Untuk tahap penilaian, calon suksesor dinilai
	Berkah	Karunia	Bekals sebab calon suksesor merasa sayang jika usaha	memiliki minat untuk meneruskan Bekals sebab
	Lestari	(Bekals)	yang telah calon suksesor dan pemilik yang	calon suksesor merasa sayang jika usaha yang
	memiliki	minat	merupakan saudara kandung rintis sejak tahun 2008	telah calon suksesor dan pemilik yang merupakan

Proses	Aktiv	ritas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	Karunia	Lestari	berpikir cepat dan kemampuan membuat keputusan	sudah dibangun dengan darah, keringat dan air
	(Bekals)		logis, ada hubungannya dengan pengetahuan sebab	mata.
			dengan pengetahuan yang lengkap, calon suksesor	
			akan dapat membuat keputusan yang cepat seperti	
			apakah perlu pergantian spare part atau Cuma diselep	
			atau dibubut saja, bisa digunakan kembali.	< 77
			Peng <mark>etahuan c</mark> alon suk <mark>ses</mark> or tentang truk sangat	= ((
			mend <mark>alam, d</mark> an w <mark>ala</mark> upun bukan montir, calon	不 ((
			suks <mark>esor da</mark> pat mengetahui dan mendiagnosa	\\
			keru <mark>sakan yang terjadi di truk hanya dengan melih</mark> at	
			atau mendengar sekilas lewat telepon. Selain itu	7 11
			mengenai alur operasional trucking, calon suksesor	
			sangat paham, sebagai contohnya calon suksesor	
			mampu mengat <mark>ur jadwal bongkar mu</mark> at se <mark>cara tepa</mark> t	
			dan cepat sehingga muatan sampai ke tujuan tanpa	
			keterlambatan.	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
Proses	Calon suksesor memiliki komitmen untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals). Calon suksesor memiliki komitmen untuk tetap meneruskan	Kesimpulan dari seluruh responden  Calon suksesor memiliki komitmen untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals) karena perusahaan ini adalah bisnis milik keluarga yang harus dipertahankan karena sudah dibangun dengan darah, keringat dan air mata.	Analisis
	Berkah Karunia Lestari (Bekals).		
Pengembangan	Pendidikan formal	Pendidikan formal calon suksesor adalah SMA.	Pada pengembangan profil calon suksesor,
Profil	bagi calon	Menurut pemilik sudah cukup, yang terpenting dalam	pendidikan formal calon suksesor yaitu SMA
	suksesor	bisnis ini adalah pengalaman dalam lapangan,	dipandang sudah cukup karena pengalaman
		sehingga pendidikan tinggi tidak penting. Dari	
		pengalaman maka gaya bahasa, kemudian wawasan	pendidikan di sekolah. Selain itu dalam bekerja,

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
Proses	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) melatih	juga bisa lebih luas. Menurut calon suksesor maupun karyawan, tingkat pendidikan SMA sudah cukup, sudah pendidikan dasar. Banyak pelajaran yang tidak terpakai saat bekerja, yang penting adalah pengalaman dan penguasaan teknis di lapangan. Lalu daripada hanya teori saja, lebih baik bisa mengerti mengenai manusia, karena dalam bekerja berhubungan dengan manusia lain, harus bisa fleksibel, tidak bisa menang sendiri, selalu mencari win-win solution.  Pemilik tidak memberikan pelatihan khusus untuk calon suksesor, tapi yang calon suksesor perlukan sudah calon suksesor dapat dari pengalaman calon	dibutuhkan kemampuan soft skill dan kemampuan komunikasi yang baik dalam negosiasi. Pemilik tidak memberikan pelatihan khusus untuk calon suksesor, tapi yang calon suksesor perlukan sudah calon suksesor dapat dari pengalaman calon suksesor saja. Pemilik selalu mengatakan kepada calon suksesor untuk dapat kreatif dan invoatif sebab di masa depan lebih banyak tantangan, jadi harus mulai berpikir yang beda dari pesaing seperti penggunaan sosial media dan whatsapp untuk pengorderan. Pengalaman yang pemilik bagikan adalah
	calon suksesor	suksesor saja. Untuk tambahan, calon suksesor	Pengalaman yang pemilik bagikan adalah pengalaman pemilik dalam hal memimpin organisasi dengan cara mengatur bagaimana agar
	untuk menyelesaikan masalah yang	mengikuti sendir <mark>i pelatihan les pajak brevet A dan B</mark> , untuk persiapan di masa depan.	tercipta kenyamanan kerja, bukan hanya pada pemilik perusahaan tapi juga seluruh komponen

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	umum terjadi		karyawan. Untuk permasalahan teknis, calon
	dalam perusahaan.	TAC	suksesor sudah menguasai karena merupakan
	Pemilik Berkah	Pemilik sel <mark>alu mengatakan kepada calon suksesor</mark>	karyawan senior juga yang telah bekerja dari awal
	Karunia Lestari	untuk dap <mark>at kreatif dan</mark> invoatif sebab di mas <mark>a depan</mark>	di perusahaan.
	(Bekals) selalu	lebih ban <mark>yak tanta</mark> ngan, jad <mark>i harus mulai be</mark> rpikir yang	
	memotivasi calon	bed <mark>a dari pesai</mark> ng. Misaln <mark>ya</mark> teknologi b <mark>aru</mark> , sekarang	- 7/
	suksesor untuk	pesan <mark>an bisa l</mark> ewat whatsapp, email, untuk penawaran	太 ((
	berfikir kreatif dan	ke p <mark>abrik j</mark> uga <mark>sudah l</mark> ewat email semua dan	
	inovatif.	pers <mark>aingan jad</mark> i le <mark>bih transparan. Contoh lain layan</mark> an	
		inovatif Bekals adalah menawarkan jasa-jasa yang	- //
		berbeda dengan pesaing seperti penggunaan pendingin	( ) [
		untuk produk tembakau, jadi terus berkembang.	
	Membagikan	Pengalaman yan <mark>g pemilik bagikan adalah pengalama</mark> n	
	pengalaman	pemilik dalam hal memimpin organisasi dengan cara	
	pemilik Berkah	mengatur bagaimana agar tercipta kenyamanan kerja,	
	Karunia Lestari	bukan hanya pada pemilik perusahaan tapi juga	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	(Bekals) kepada	seluruh komponen karyawan. Sebagai contohnya	
	calon suksesor	adalah cara mengatur karyawan agar tidak sering	
	agar dapat	protes masalah gaji dan tunjangan makan, dengan	
	menyelesaikan	memperhitu <mark>ngkan gaji dan</mark> bonus yang sudah standar	
	setiap persoalan di	UMK sa <mark>at ini. Un</mark> tuk permasalahan teknis, calon	
	perusahaan.	suks <mark>esor sudah</mark> meng <mark>ua</mark> sai karena merupaka <mark>n</mark>	< 77
		karya <mark>wan seni</mark> or juga yan <mark>g</mark> telah bekerja <mark>da</mark> ri awal di	
		perus <mark>ahaan.</mark>	~ ((
Perencanaan	Pemilik Berkah	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) berencana	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals)
	Karunia Lestari	meny <mark>erahkan j</mark> ab <mark>atan pimpinan kepada calon sukses</mark> or	berencana menyerahkan jabatan pimpinan kepada
	(Bekals)	pada j <mark>angka wakt</mark> u satu tahun. Pemilik memil <mark>iki</mark>	calon suksesor pada jangka waktu satu tahun.
	berencana	pertimbangan tersebut sebab calon suksesor sudah siap	Pemilik memiliki pertimbangan tersebut sebab
	menyerahkan	untuk memim <mark>pin perusahaan. Untuk waktu setahun ini</mark>	calon suksesor sudah siap untuk memimpin
	jabatan pimpinan	adalah tahap tran <mark>sisi saja, yaitu serah terima dokume</mark> n,	perusahaan. Untuk waktu setahun ini adalah tahap
	kepada calon	dan adanya serah terima tu <mark>gas dan tang</mark> gung jawab,	transisi saja, yaitu serah terima dokumen, dan
	suksesor pada		adanya serah terima tugas dan tanggung jawab,
	jangka waktu		termasuk pemberitahuan kepada supplier dan

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
T Toses	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menanamkan nilai-nilai perusahaan pada calon suksesor	memegang sebagian pemasaran terutama untuk pabrik di Solo.  Nilai perusahaan yang selalu pemilik tanamkan adalah kejujuran dari karyawan, kemudian kekeluargaan.  Cara pemilik menanamkan nilai perusahaan tersebut adalah dengan cara selalu memberikan pengarahan baik kepada calon suksesor ataupun karyawan,	Rencana calon suksesor adalah memodernisasi Bekals, dengan cara mengintegrasikan layanan Bekals secara digital, dengan membuat aplikasi Android yang akan digunakan untuk mempresentasikan layanan dan company profile perusahaan, termasuk pengadaan GPS untuk semua unit truk yang ada. Untuk networking, calon suksesor sudah memiliki rencana untuk mengembangkan jaringan bisnis ke pabrik-pabrik yang saat ini belum bekerja sama.

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	Danaana namilik	Rencana calon suksesor adalah memodernisasi Bekals,	
	Rencana pemilik		
	setelah Pemilik	dengan cara mengintegrasikan layanan Bekals secara	
	Berkah Karunia	digital, dengan <mark>membuat aplikasi Android yang ak</mark> an	
	Lestari (Bekals)	digunakan <mark>untuk mempr</mark> esentasikan layanan dan	
	menyerahkan	company profile perusahaan, termasuk pengadaan	
	jabatan pimpinan	GPS untuk semua unit truk yang ada. Untuk	£ 77
	kepada calon	networking, calon suksesor sudah memiliki rencana	= ((
	suksesor	untuk mengembangkan jaringan bisnis ke pabrik-	本 ( (
		pabri <mark>k yang sa</mark> at in <mark>i belum bekerj</mark> a sama.	
Implementasi	Pimpinan Berkah	Pimpinan Berkah Karunia Lestari (Bekals) mulai	Pimpinan Berkah Karunia Lestari (Bekals) mulai
	Karunia Lestari	melibat <mark>kan ealon</mark> suksesor untuk pengamb <mark>ilan</mark>	melibatkan calon suksesor untuk pengambilan
	(Bekals) mulai	keputusa <mark>n bisnis deng</mark> an mengajak berdiskusi calon	keputusan bisnis dengan mengajak berdiskusi
	melibatkan calon	suksesor untuk bidang operasional sebelum membuat	calon suksesor untuk bidang operasional sebelum
	suksesor untuk	keputusan. Hal i <mark>ni dilakukan oleh pemilik sebab calo</mark> n	membuat keputusan. Hal ini dilakukan oleh
	pengambilan	suksesor adalah yang paling paham mengenai bidang	pemilik sebab calon suksesor adalah yang paling
	keputusan bisnis	operasional. Pemilik memberikan kebebasan bagi	paham mengenai bidang operasional. Pemilik
	seperti dengan	calon suksesoor untuk membuat keputusan bisnis,	memberikan kebebasan bagi calon suksesoor

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	memberi calon	terutama yang berkaitan langsung dengan operasional	untuk membuat keputusan bisnis, terutama yang
	suksesor salah satu	dan pemasaran. Untuk operasional, calon suksesor	berkaitan langsung dengan operasional dan
	proyek untuk	sudah memegang penuh operasional, seperti	pemasaran. Untuk operasional, calon suksesor
	dijalankan oleh	pembelian sparepart, penggantian mesin, penggantian	sudah memegang penuh operasional, seperti
	calon suksesor.	roda dan pembelian bahan baku untuk keperluan	pembelian sparepart, penggantian mesin,
		oper <mark>asional truk</mark> tidak perl <mark>u</mark> minta persetujuan pemilik	penggantian roda dan pembelian bahan baku
		karen <mark>a keput</mark> usan mutl <mark>ak</mark> calon suks <mark>eso</mark> r. Untuk	untuk keperluan operasional truk tidak perlu
		pema <mark>saran, p</mark> emilik <mark>memberikan kebebasan</mark> pada	minta persetujuan pemilik karena keputusan
		calo <mark>n sukseso</mark> r unt <mark>uk</mark> memberikan diskon antara 5-8%	mutlak calon suksesor. Untuk pemasaran, pemilik
		terga <mark>ntung n</mark> egosiasi <mark>yang dilakukan, nam</mark> un	memberikan kebebasan pada calon suksesor
		pember <mark>ian diskon hingga 10% j</mark> uga pernah dilakukan	untuk memberikan diskon hingga 10%. Pemilik
		oleh ca <mark>lon suksesor k</mark> arena perlu adanya kep <mark>utusan</mark>	menyerahkan sebagian tanggung jawab kepada
		yang cepat d <mark>an pengiriman dalam jumlah besar. Untuk</mark>	calon suksesor untuk memimpin salah satu bidang
		pemnasaran, di <mark>skon calon suksesor masih beran</mark> i	usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals).
		memberikan keputusan di angka maksimal 10%, untuk	Tanggung jawab memimpin di perusahaan yang
		lebih dari itu calon suksesor akan bertanya pada	diserahkan pada calon suksesor adalah pada
		pemilik.	bidang operasional sejak tahun 2010 dan sebagian

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	Penyerahan	Pemilik menyerahkan sebagian tanggung jawab	pemasaran pada tahun 2016. Menurut karyawan,
	sebagian tanggung	kepada calon suks <mark>esor untuk memimpin salah</mark> satu	pemilik sudah yakin dan percaya dengan
	jawab untuk	bidang usaha <mark>Berkah Karunia Lestari (Bekals</mark> ).	kemampuan calon suksesor. Keyakinan ini karena
	memimpin salah	Tanggung jawab memimpin di perusahaan yang	calon suksesor sudah bekerja sejak awal mula
	satu bidang usaha	diserahka <mark>n pada ca</mark> lon suk <mark>sesor adalah p</mark> ada bi <mark>dang</mark>	perusahaan berdiri dan memiliki pengalaman di
	Berkah Karunia	oper <mark>asional sejak</mark> tahun 20 <mark>10</mark> dan sebagia <mark>n</mark> pemasara <mark>n</mark>	lapangan yang justru lebih banyak dari pemilik
	Lestari (Bekals)	pada tahun 2016. U <mark>ntu</mark> k operasional seluruh	sendiri.
		opera <mark>sional p</mark> erusahaan Bekals sudah di <mark>sera</mark> hkan	7 (
		kepa <mark>da calon</mark> suk <mark>ses</mark> or mulai dari rekrutmen sopir,	
		peng <mark>aturan tug</mark> as dan jadwal sopir, bongkar muat,	))
		urusan dengan Dishub dan Samsat terkait legalitas,	7 (1
		pembel <mark>ian truk baru,</mark> dan perbaikan truk. Sedangkan	
		untuk pemasaran, calon suksesor memegang	
		pemasaran terka <mark>it dengan perusahaan atau pabrik yan</mark> g	
		berlokasi di Solo, seperti bernegosiasi mengenai	
		jadwal pemuatan, lokasi distribusi, jumlah muatan,	
		hingga diskon yang dapat diberikan untuk jasa.	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		Manurut karvayyan namilik gudah yakin dan naraaya	_
		Menurut karyawan, pemilik sudah yakin dan percaya	
		dengan kemampuan calon suksesor.	
Evaluasi	Pemilik Berkah	Menurut pemilik Bekals, calon suksesor sudah siap	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menilai
	Karunia Lestari	untuk mengambil alih kepemimpinan Bekals, hal ini	calon suksesor sudah siap untuk mengambil alih
	(Bekals) menilai	karena calon suksesor sudah bekerja mulai level	kepemimpinan Bekals, hal ini karena calon
	kesiapan calon	terb <mark>awah yaitu</mark> kernet h <mark>in</mark> gga saat in <mark>i m</mark> emegang	suksesor sudah bekerja mulai level terbawah yaitu
	suksesor	keselu <mark>ruhan o</mark> perasiona <mark>l da</mark> n sebagian pe <mark>mas</mark> aran jasa	kernet hingga saat ini memegang keseluruhan
		Beka <mark>ls, sehin</mark> gga p <mark>emil</mark> ik memandang calon suksesor	<mark>operasi</mark> onal dan sebagian pemasaran jasa Bekals,
		suda <mark>h siap un</mark> tuk <mark>menjalan<mark>kan perusahaan.</mark></mark>	sehingga pemilik memandang calon suksesor
	Sesuai dengan	Saat ini menurut pemilik Bekals adalah masa transisi	sudah siap untuk menjalankan perusahaan. Sesuai
	penilaian	hingga 1 tahun, karena pemilik masih perlu	dengan penilaian kesiapan, ditentukan waktu
	kesiapan,	menyerahkan dan menjelaskan beberapa tanggung	yang dirasa tepat oleh pemilik untuk
		jawab yang saat ini masih menjadi tanggung jawab	menyerahkan kepemimpinan kepada calon
	yang dirasa tepat	AIF	suksesor adalah satu tahun. Waktu satu tahun ini
	oleh pemilik untuk	termasuk mengontrol pembayaran dari klien,	adalah karena pemilik masih perlu menyerahkan
	menyerahkan		dan menjelaskan beberapa tanggung jawab yang

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		menjadi sopir dan kernet, calon suksesor juga telah	menjalankan semua operasi perusahaan seperti
		menjalankan semua operasi perusahaan seperti	reparasi truk, pengetahuan mendalam mengenai
		reparasi truk, pengetahuan mendalam mengenai	penjadwalan operasional dan mengenal
		penjadwala <mark>n operasional</mark> dan mengenal konsu <mark>men</mark>	konsumen maupun mampu mengerti mengenai
		maupun mampu mengerti mengenai kondisi yang	kondisi yang dialami sopir dan kernet sebab
		dialami sopir dan kernet sebab pernah menjalankan	pernah menjalankan profesi tersebut.
		profesi tersebut.	<u>=</u> ((

Persiapan yang dilakukan oleh Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) agar calon suksesor dapat memimpin Bekals adalah dengan mengkomunikasikan kesiapan calon suksesor agar dapat mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain dan tetap mampu membuat keputusan akhir dengan tetap berkepala dingin. Calon suksesor telah ikut bekerja dengan pemilik sejak lama, sehingga selama ini juga telah menerima kritikan dan saran terutama dari pelanggan. Sebagai contohnya adalah ada banyak tipe pembeli, ada yang baik-baik saja, ada juga yang suka marah-marah walaupun semua sudah benar, ada juga yang membayarnya lama, ada yang cepat, jadi semua harus dihadapi dengan baik, terutama jika bertemu pembeli yang rewel, perlu kesabaran ekstra menerima kritikan <mark>dan siap-s</mark>iap minta <mark>m</mark>aaf walaupun tidak salah. <mark>Dengan k</mark>harisma yang dimiliki oleh calon suksesor Bekals, dapat diketahui bahwa calon suksesor dipandang ramah serta berjiwa besar oleh karyawan dan juga memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan. Visi yang dimiliki oleh calon suksesor adalah memajukan Bekals menjadi perusahaan truking terkemuka di Jawa Tengah di masa depan yang mampu menggunakan teknologi modern untuk memajukan bisnisnya. Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memanfaaatkan peluang yang ada. Ide tersebut adalah Bekals dapat berperan sebagai koordinator pengangkutan untuk muatan dalam jumlah besar seperti bongkaran pasir kuarsa atau gula, sehingga untuk memenuhi jumlah truk, menghemat waktu dan memenuhi target dapat menggandeng pemilik truk lain yang tergabung dalam Organda. Calon suksesor akan memanfaatkan teknologi Android, dibuat aplikasi, berisi perkenalan jasa Bekals, company profil dan juga pemesanan

dapat dilakukan melalui aplikasi tersebut. Cara calon suksesor memanfaatkan peluang adalah melakukan pendekatan dengan perusahaan pengankutan lainnya, dan juga melakukan pendekatan dengan perusahaan atau pabrik yang cukup besar yang sebelumnya tidak menjadi target pasar Bekals seperti Kino, Polytron dan Sango. Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab. Hal ini dilakukan sebabcalon suksesor juga merintis usaha ini bersama dengan pemilik dan merintis dari benar-benar posisi bawah, dimana status calon suksesor sebagai adik dari pemilik, tidak pernah diistimewakan waktu dulu berperan sebagai sopir dan kemet. Kemudian karena dipandang mampu diangkat menjadi koordinator atau mandor, dan kemudian baru dipercaya memegang keseluruhan operasional Bekals.

Untuk tahap penilaian, calon suksesor dinilai memiliki minat untuk meneruskan Bekals sebab calon suksesor merasa sayang jika usaha yang telah calon suksesor dan pemilik yang merupakan saudara kandung rintis sejak tahun 2008 tidak berlanjut karena anak pemilik tidak berminat dengan usaha ini. Calon suksesor memiliki bakat atau kemampuan seperti: keterampilan dan pengetahuan dalam hal trucking, mampu berpikir cepat dan membuat keputusan yang logis untuk memecahkan masalah Berkah Karunia Lestari (Bekals) karena calon suksesor memiliki pengetahuan teknis yang mumpuni dalam anatomi truk, sehingga mampu membuat keputusan yang logis dan cepat ketika ada kondisi tertentu yang membutuhkan penanganan yang cepat. Calon suksesor memiliki komitmen untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals) karena perusahaan ini adalah

bisnis milik keluarga yang harus dipertahankan karena sudah dibangun dengan darah, keringat dan air mata.

Pada pengembangan profil calon suksesor, pendidikan formal calon suksesor yaitu SMA dipandang sudah cukup karena pengalaman dipandang lebih penting dibandingkan dengan pendidikan di sekolah. Selain itu dalam bekerja, dibutuhkan kemampuan soft skill dan kemampuan komunikasi yang baik dalam negosiasi. Pemilik tidak memberikan pelatihan khusus untuk calon suksesor, tapi yang calon suksesor perlukan sudah calon suksesor dapat dari pengalaman calon suksesor saja. Pemilik selalu mengatakan kepada calon suksesor untuk dapat kreatif dan invoatif sebab di masa depan lebih banyak tantangan, jadi harus mulai berpikir yang beda dari pesaing seperti penggunaan sosial media dan whatsapp untuk pengorderan. Pengalaman yang pemilik bagikan adalah pengalaman pemilik dalam hal memimpin organisasi dengan cara mengatur bagaimana agar tercipta kenyamanan kerja, bukan hanya pada pemilik perusahaan tapi juga seluruh komponen karyawan. Untuk permasalahan teknis, calon suksesor sudah menguasai karena merupakan karyawan senior juga yang telah bekerja dari awal di perusahaan.

Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) berencana menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor pada jangka waktu satu tahun. Pemilik memiliki pertimbangan tersebut sebab calon suksesor sudah siap untuk memimpin perusahaan. Untuk waktu setahun ini adalah tahap transisi saja, yaitu serah terima dokumen, dan adanya serah terima tugas dan tanggung jawab, termasuk pemberitahuan kepada supplier dan konsumen perusahaan. Dalam proses suksesi di operasional perusahaan, tugas yang pernah ditangani oleh calon suksesor adalah

mulai dari tugas terbawah, pernah menjadi kernet, sopir truk, termasuk ikut bongkar muat barang. Untuk tugas manajerial, calon suksesor sudah memegang masalah operasional sejak tahun 2010 hingga saat ini, dengan tugas utama adalah penanganan kerusakan mesin, penanganan masalah operasional lapangan, selain itu calon suksesor juga sudah mulai memegang sebagian pemasaran terutama untuk pabrik di Solo. Nilai perusahaan yang selalu pemilik tanamkan adalah kejujuran dan kekeluargaan. Pemilik tidak menoleransi ketidak jujuran dan bahkan akan memecat adiknya sendiri jika ditemukan ketidak jujuran. Rencana calon suksesor adalah memodernisasi Bekals, dengan cara mengintegrasikan layanan Bekals secara digital, dengan membuat aplikasi Android yang akan digunakan untuk mempresentasikan layanan dan company profile perusahaan, termasuk pengadaan GPS untuk semua unit truk yang ada. Untuk networking, calon suksesor sudah memiliki rencana untuk mengembangkan jaringan bisnis ke pabrik-pabrik yang saat ini belum bekerja sama.

Pimpinan Berkah Karunia Lestari (Bekals) mulai melibatkan calon suksesor untuk pengambilan keputusan bisnis dengan mengajak berdiskusi calon suksesor untuk bidang operasional sebelum membuat keputusan. Hal ini dilakukan oleh pemilik sebab calon suksesor adalah yang paling paham mengenai bidang operasional. Pemilik memberikan kebebasan bagi calon suksesoor untuk membuat keputusan bisnis, terutama yang berkaitan langsung dengan operasional dan pemasaran. Untuk operasional, calon suksesor sudah memegang penuh operasional, seperti pembelian sparepart, penggantian mesin, penggantian roda dan pembelian bahan baku untuk keperluan operasional truk tidak perlu minta persetujuan pemilik

karena keputusan mutlak calon suksesor. Untuk pemasaran, pemilik memberikan kebebasan pada calon suksesor untuk memberikan diskon hingga 10%. Pemilik menyerahkan sebagian tanggung jawab kepada calon suksesor untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals). Tanggung jawab memimpin di perusahaan yang diserahkan pada calon suksesor adalah pada bidang operasional sejak tahun 2010 dan sebagian pemasaran pada tahun 2016. Menurut karyawan, pemilik sudah yakin dan percaya dengan kemampuan calon suksesor. Keyakinan ini karena calon suksesor sudah bekerja sejak awal mula perusahaan berdiri dan memiliki pengalaman di lapangan yang justru lebih banyak dari pemilik sendiri.

Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menilai calon suksesor sudah siap untuk mengambil alih kepemimpinan Bekals, hal ini karena calon suksesor sudah bekerja mulai level terbawah yaitu kernet hingga saat ini memegang keseluruhan operasional dan sebagian pemasaran jasa Bekals, sehingga pemilik memandang calon suksesor sudah siap untuk menjalankan perusahaan. Sesuai dengan penilaian kesiapan, ditentukan waktu yang dirasa tepat oleh pemilik untuk menyerahkan kepemimpinan kepada calon suksesor adalah satu tahun. Waktu satu tahun ini adalah karena pemilik masih perlu menyerahkan dan menjelaskan beberapa tanggung jawab yang saat ini masih menjadi tanggung jawab pemilik, seperti memeriksa keuangan perusahaan termasuk mengontrol pembayaran dari klien, pembayaran kredit truk pada leasing dan bank serta penyerahan giro dan cap perusahaan. Kebutuhan Bekals agar dapat menjalankan operasional usahanya dengan baik adalah pengetahuan yang mendalam mengenai teknis truk dan bisnis

transportasi logistik secara umum. Saat ini calon suksesor sudah memiliki kemampuan tersebut, sebab sudah dari tahun 2010 calon suksesor memegang peranan utama dalam keseluruhan operasional perusahaan, sedangkan untuk kemampuan teknis calon suksesor memiliki pengalaman cukup banyak dalam bidang truk karena selain pernah menjadi sopir dan kernet, calon suksesor juga telah menjalankan semua operasi perusahaan seperti reparasi truk, pengetahuan mendalam mengenai penjadwalan operasional dan mengenal konsumen maupun mampu mengerti mengenai kondisi yang dialami sopir dan kernet sebab pernah menjalankan profesi tersebut.

Dalam kondisi pandemi Covid-19, calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) tidak menyerah pada kondisi ekonomi yang pada awal mula Covid-19 menyebabkan omset Berkah Karunia Lestari (Bekals) menurun. Ketika order pengangkutan dari pabrik yang melakukan ekspor menurun, calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) menggunakan jaringannya untuk mendapatkan order pengangkutan dari pabrik-pabrik yang melakukan penjualan pada pasar lokal yaitu pada Dua Kelinci dan Nissin sehingga Berkah Karunia Lestari (Bekals) masih mendapatkan order pengiriman dalam masa pandemi Covid. Jaringan yang digunakan ini adalah dari para sales dan distribution manager yang telah dikenal oleh calon suksesor. Selain itu dalam kondisi pandemi Covid-19, tidak semua pabrik mau untuk memberikan order pengiriman, baik karena usahanya sedang mengalami penurunan, namun ada kekhawatiran dari pihak pabrik jika sopir truk yang masuk membawa Covid-19 ke dalam pabrik yang menyebabkan menjadi cluster. Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) kemudian melakukan

rapid test kepada seluruh sopir truk, dengan bekerja sama dengan Puskesmas. Setelah didapatkan hasil test yang negatif kemudian sopir truk akan diberikan surat keterangan bebas Covid-19 yang akan digunakan oleh calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) untuk bernegosiasi dengan pabrik yang kemudian mengijinkan pengiriman produk dengan menggunakan jasa Berkah Karunia Lestari (Bekals). Hal ini menunjukkan walau walaupun Berkah Karunia Lestari (Bekals) mengalami sedikit penurunan dalam masa pandemi Covid-19, calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) masih memiliki komitmen untuk meneruskan usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals) karena calon suksesor yakin bahwa pandemi akan berlalu dan ekonomi akan pulih seperti semula dan Berkah Karunia Lestari (Bekals) sebagai perusahaan trucking masih memiliki prospek baik.