

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 Kelamin	Usia	Lama Bekerja
1	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 memanfaatkan peluang yang ada.

4. *Managing*

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

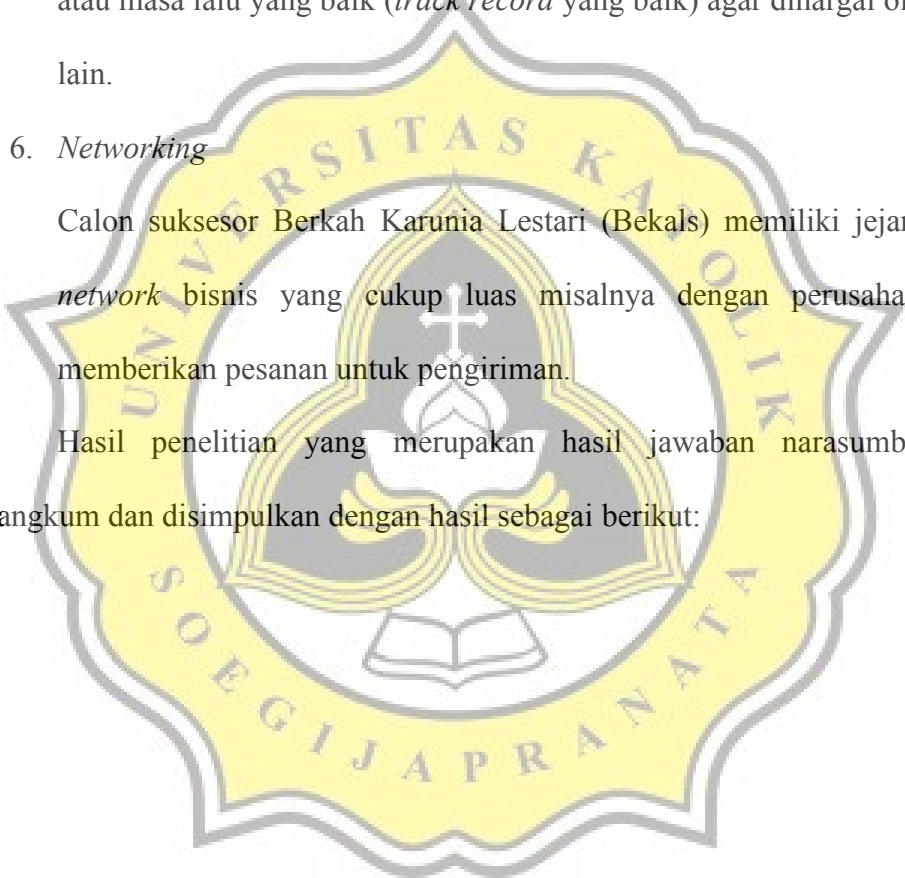
5. *Achieving*

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	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
<p>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</p>	<p>1. Calon suksesor sudah siap untuk memimpin perusahaan. 2. Calon suksesor telah ikut bekerja dengan pemilik sejak lama sehingga bisa membuat keputusan sendiri. 3. Keputusan yang dibuatnya tersebut menunjukkan calon suksesor bisa</p>	<p>1. Calon suksesor sudah ikut bekerja sejak awal perusahaan berdiri 2. Siap menerima kritik dan saran</p>			<p>1. Calon suksesor sudah siap untuk memimpin perusahaan. Calon suksesor telah ikut bekerja dengan pemilik sejak lama, sehingga selama ini juga telah menerima kritikan dan</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	dengan kepala dingin memutuskan persoalan				<p>saran terutama dari pelanggan.</p> <p>2. Keputusan yang dibuatnya tersebut menunjukkan calon suksesor bisa dengan kepala dingin memutuskan persoalan.</p>
Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) haruslah memiliki	1. Calon suksesor memiliki kharisma ramah dan juga memiliki hubungan	1. Berjiwa besar dan bermimpi besar.	1. Calon suksesor sudah berkharisma.	Calon suksesor sudah berkharisma dan memiliki visi	1. Kharisma yang dimiliki calon suksesor dipandang

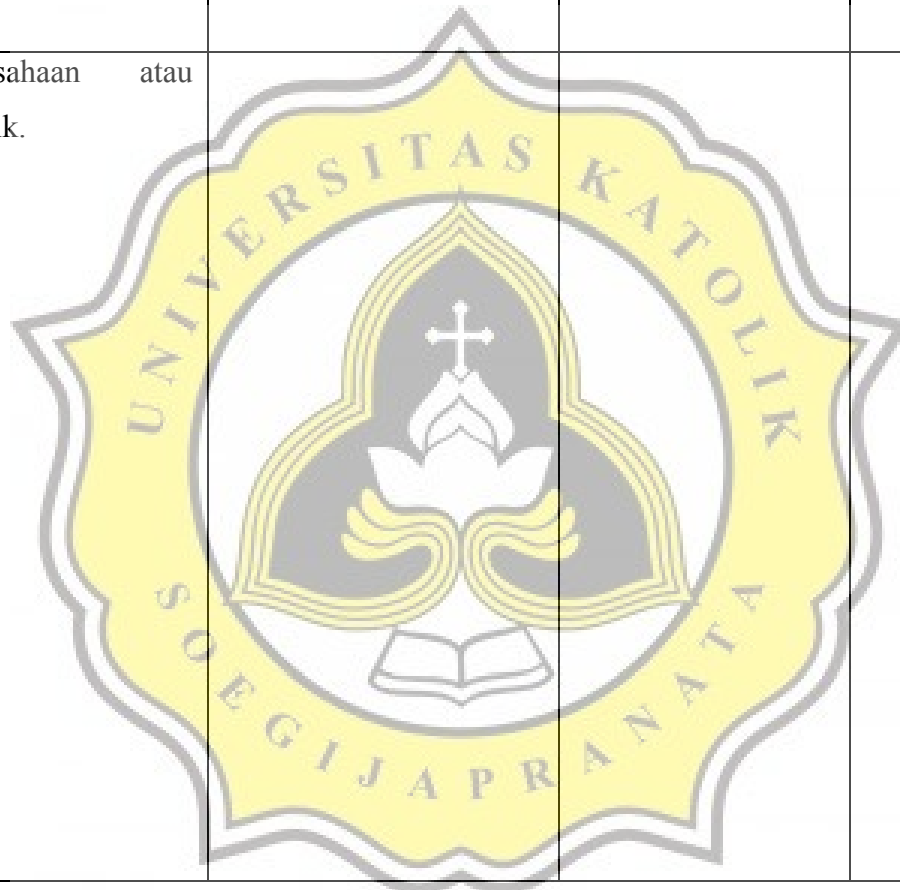
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
kharisma yang tinggi dan memiliki visi ke depan	<p>yang baik dengan pelanggan.</p> <p>2. Visi yang sama dengan pemilik yaitu menjadikan Bekals menjadi perusahaan trucking terkemuka di Jawa Tengah di masa depan.</p>	<p>2. Visi ke depan calon suksesor dalam melanjutkan kepemimpinan pemilik adalah Bekals dapat menjadi perusahaan angkutan logistik yang mampu menggunakan teknologi modern untuk menjalankan bisnisnya</p>	<p>2. Visi calon suksesor ingin ada modernisasi</p>	<p>di masa yang akan datang.</p>	<p>ramah serta berjiwa besar oleh karyawan dan juga memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan.</p> <p>2. Visi dari calon suksesor adalah meneruskan kepemimpinan dari pemilik untuk memajukan</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
		<p>sehingga dapat menjadi perusahaan angkutan yang terdepan di Jawa Tengah.</p>			<p>Bekals menjadi perusahaan trucking terkemuka di Jawa Tengah di masa depan.</p> <p>3. Visi ke depan calon suksesor dalam melanjutkan kepemimpinan pemilik adalah Bekals dapat menjadi perusahaan</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					angkutan logistik yang mampu menggunakan teknologi modern untuk memajukan bisnisnya.
Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memanfaatkan peluang yang ada	1. Calon suksesor memiliki ide untuk memajukan perusahaan yaitu dengan memperluas jaringan bukan hanya dengan perusahaan	1. Ide calon suksesor adalah menggunakan teknologi seefisien mungkin 2. Networking juga akan calon			1. Calon suksesor memiliki ide untuk memajukan perusahaan yaitu dengan memperluas jaringan bukan

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>penyewa, namun juga dengan perusahaan pengangkutan lainnya</p> <p>2. Cara calon suksesor memanfaatkan peluang adalah melakukan pendekatan dengan perusahaan pengangkutan lainnya, dan juga melakukan pendekatan dengan</p>	<p>suksesor perbaiki dengan menggandeng teman-teman di Organda.</p>			<p>hanya dengan perusahaan penyewa, namun juga dengan perusahaan pengangkutan lainnya</p> <p>2. Ide calon suksesor adalah menggunakan teknologi dengan efisien</p> <p>3. Cara calon suksesor</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	perusahaan atau pabrik.				memanfaatkan peluang adalah melakukan pendekatan dengan perusahaan atau pabrik yang cukup besar yang sebelumnya tidak menjadi target pasar Bekals seperti Kino, Polytron dan Sango.



Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab	Calon suksesor merintis usaha ini bersama dengan pemilik dari benar-benar posisi bawah	Calon suksesor memulai di Bekals, walaupun calon suksesor adik dari pemilik, tidak pernah diistimewakan sehingga mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepada calon suksesor dengan baik dan bertanggung jawab.	Calon suksesor mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab, sebab sejak lama sudah memegang bidang operasional.	Pemilik telah membuat calon suksesor mampu bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai target serta bertanggung jawab dengan seluruh pekerjaannya tersebut.	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab.
Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempunyai latar belakang atau	Menurut pemilik calon suksesor memiliki latar belakang yang baik karena tidak pernah terlibat dengan tindakan-tindakan yang	Calon suksesor memiliki latar belakang yang baik sebab tidak pernah melakukan perbuatan melanggar hukum	Setahu karyawan, calon suksesor memiliki masa lalu yang baik dan tidak ada masalah hukum.	Calon suksesor memiliki latar belakang yang baik, karena tidak pernah tersandung	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
masa lalu yang baik (<i>track record</i> yang baik) agar dihargai oleh orang lain	dapat menjelekkkan nama perusahaan, selain itu calon suksesor memiliki network luas karena temannya banyak, sebab calon suksesor orang lapangan	ataupun tersangkut masalah hukum apapun, sehingga calon suksesor dipercaya juga oleh kolega bisnis Bekals.		di kasus-kasus hukum.	(<i>track record</i> yang baik) karena tidak pernah terlibat dengan tindakan-tindakan yang dapat menjelekkkan nama perusahaan.
Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki jejaring atau <i>network</i> bisnis yang cukup luas misalnya dengan perusahaan yang memberikan	1. Network bisnis yang cukup luas yang dimiliki oleh calon suksesor adalah network sopir-sopir truk baik di pelabuhan maupun di kota	Calon suksesor memiliki jaringan bisnis yang luas, yang didapatkan ketika masih menjadi supir truk.	Calon suksesor sudah memiliki jaringan bisnis yang cukup luas sesama pengusaha truk maupun montir truk.	Calon suksesor memiliki jejaring atau network bisnis yang cukup luas.	1. Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki jejaring atau <i>network</i> bisnis yang cukup

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
pesanan untuk pengiriman	<p>2. Sebagai orang lapangan, calon suksesor memiliki hubungan yang luas dengan pelaku pasar, seperti memiliki koneksi ke manajer penjualan atau manajer logistik.</p>				<p>luas dengan network sopir-sopir truk baik di pelabuhan maupun di kota.</p> <p>2. Selain itu karena sebagai orang lapangan, calon suksesor memiliki hubungan yang luas dengan pelaku pasar,</p>

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 memanfaatkan 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 dilakukan dengan cara menggandeng pemilik truk lain yang tergabung dalam Organda, sebab dengan truk yang dimiliki oleh Bekals terkadang tidak mencukupi untuk angkutan dalam jumlah besar seperti bongkaran pasir kuarsa atau gula, sehingga untuk menghemat waktu dan memenuhi target, perlu bekerja 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 pengenalan jasa Bekals, company profil dan juga pemesanan dapat dilakukan melalui aplikasi tersebut. Cara calon suksesor memanfaatkan peluang adalah melakukan pendekatan dengan perusahaan pengangkutan 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 sebab calon 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 menjelekkkan 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 sepekerjaan 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 perusahaan pengangkutan 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 suksesor 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 Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki minat untuk meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)	Calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Bekals, sebab calon suksesor merasa bahwa dirinya dan pemilik telah memulai bisnis ini sejak lama dan merasa pemilikng jika tidak ada yang melanjutkan	Calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Bekals sebab calon suksesor merasa sayang jika usaha yang telah calon suksesor dan pemilik rintis sejak tahun 2008 tidak berlanjut karena anak pemilik tidak berminat dengan usaha ini.	Menurut karyawan, calon suksesor memiliki minat meneruskan Bekals, sebab calon suksesor sudah memulainya dengan pemilik dari awal sehingga akan tetap meneruskan Bekals.	Calon suksesor berminat untuk meneruskan Bekals, sebab Bekals adalah perusahaan keluarga yang dimiliki pemilik dan calon suksesor sebagai saudara kandung pemilik.	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.

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
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)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calon suksesor memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mapan dalam hal trucking. 2. Calon suksesor dapat memperbaiki truk sendiri, mengetahui sistem kelistrikan truk. 3. Calon suksesor mampu berpikir secara cepat karena untuk perbaikan truk dibutuhkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calon suksesor punya kemampuan teknis mengenai truk. 2. Dengan pengetahuan yang lengkap, calon suksesor akan dapat membuat keputusan yang cepat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor adalah pengenalan mengenai truk. 2. Pengetahuan calon suksesor tentang truk. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan utama calon suksesor menurut karyawan adalah calon suksesor mampu menganalisa secara tepat mengenai kerusakan truk 2. Calon suksesor sangat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calon suksesor punya kemampuan teknis mengenai truk karena mampu memperbaiki sendiri kerusakan apalagi ketika di luar kota, sehingga harus paham anatomi dari truk itu.

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	kecepatan menemukan kerusakan.			paham alur operasional trucking.	2. 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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					sampai ke tujuan.
Calon suksesor memiliki komitmen untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals).	Calon suksesor berkomitmen untuk tetap meneruskan Bekals karena calon suksesor menganggap bahwa Bekals merupakan bisnis milik keluarga yang harus dipertahankan.	Calon suksesor berkomitmen dengan mantap untuk meneruskan Bekals karena perusahaan ini perusahaan keluarga yang sudah dibangun dengan darah, keringat dan air mata.	Calon suksesor menurut karyawan berkomitmen dengan meneruskan Bekals sebab calon suksesor juga merupakan pemilik.	Calon suksesor berkomitmen untuk meneruskan Bekals sebab Bekals merupakan perusahaan keluarga sehingga menurut karyawan calon suksesor merasa sayang jika tidak diteruskan.	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.

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 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.

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
2. 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 Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Pendidikan formal bagi calon suksesor	<p>1. Pendidikan formal calon suksesor adalah SMA.</p> <p>2. Yang terpenting dalam bisnis ini adalah pengalaman dalam lapangan, sehingga pendidikan tinggi tidak penting.</p>	<p>1. Calon suksesor memiliki pendidikan formal SMA sudah cukup</p> <p>2. Banyak pelajaran yang tidak terpakai saat bekerja, yang penting adalah pengalaman dan penguasaan</p>	<p>Calon suksesor pendidikan terakhirnya SMA. Sudah cukup pendidikan tersebut</p>	<p>1. Pendidikan formal dari calon suksesor adalah SMA.</p> <p>2. Menurut karyawan sudah cukup sebab di pekerjaan ini juga tidak perlu</p>	<p>1. Pendidikan formal calon suksesor adalah SMA.</p> <p>2. Menurut pemilik sudah cukup, yang terpenting dalam bisnis ini adalah pengalaman dalam lapangan, sehingga</p>

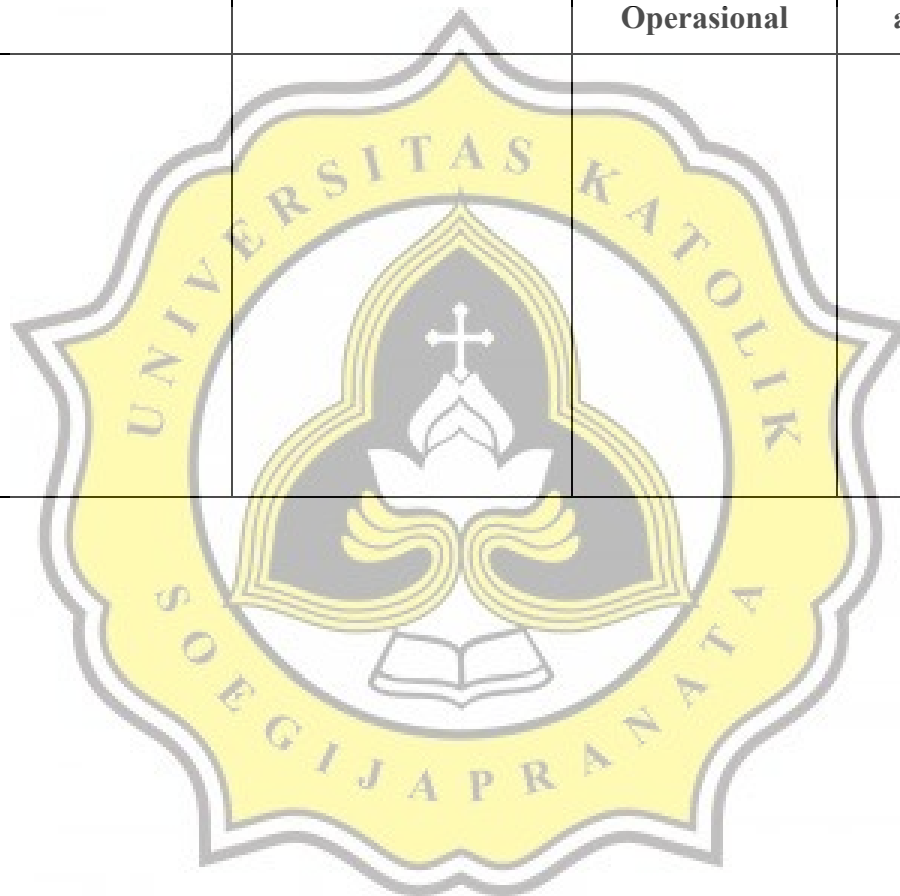
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
		teknis di lapangan.		pendidikan tinggi.	pendidikan tinggi tidak penting.
Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) calon suksesor untuk menyelesaikan masalah yang umum terjadi dalam perusahaan.	Tidak ada pelatihan khusus, semua yang dikuasai oleh calon suksesor didapatkan dari pengalamannya.	Pemilik tidak memberi pelatihan khusus, 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.	Karyawan kurang mengetahui pelatihan dari pemilik, belum pernah melihatnya.	Karyawan merasa tidak ada pelatihan untuk calon suksesor.	1. Pemilik tidak memberikan pelatihan khusus untuk calon suksesor, tapi yang calon suksesor perlukan sudah calon suksesor dapat dari pengalaman calon suksesor saja.

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					2. Untuk tambahan, calon suksesor mengikuti sendiri pelatihan les pajak brevet A dan B, untuk persiapan di masa depan.
Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) memotivasi calon suksesor untuk	1. Pemilik selalu mengatakan kepada calon suksesor untuk berpikir sesuai dengan jaman.	1. Pemilik selalu mengatakan kepada calon suksesor untuk dapat kreatif dan invoatif			Pemilik selalu mengatakan kepada calon suksesor untuk dapat kreatif dan invoatif sebab di masa depan lebih banyak

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
berfikir kreatif dan inovatif.	2. Perusahaan juga harus mengikuti perkembangan jaman, lebih inovatif, menawarkan jasa-jasa yang berbeda dengan pesaing.	2. Di masa depan lebih banyak tantangan, jadi harus mulai berpikir yang beda dari pesaing.			tantangan, jadi harus mulai berpikir yang beda dari pesaing.
Membagikan pengalaman pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) kepada calon suksesor agar dapat menyelesaikan	1. Pengalaman yang pemilik bagikan adalah pengalaman pemilik dalam hal memimpin organisasi 2. Untuk permasalahan teknis, calon suksesor sudah	Pemilik membagikan pengalamannya dalam cara mengatur bagaimana agar tercipta kenyamanan kerja.			1. Pengalaman yang pemilik bagikan adalah pengalaman pemilik dalam hal memimpin organisasi dengan cara mengatur

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
setiap persoalan di perusahaan.	menguasai karena merupakan karyawan senior juga yang telah bekerja dari awal di perusahaan.				<p>bagaimana agar tercipta kenyamanan kerja, bukan hanya pada pemilik perusahaan tapi juga seluruh komponen karyawan.</p> <p>2. Untuk permasalahan teknis, calon suksesor sudah menguasai</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					karena merupakan karyawan senior juga yang telah bekerja dari awal di perusahaan.



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 mengizinkan 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 inovatif 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.

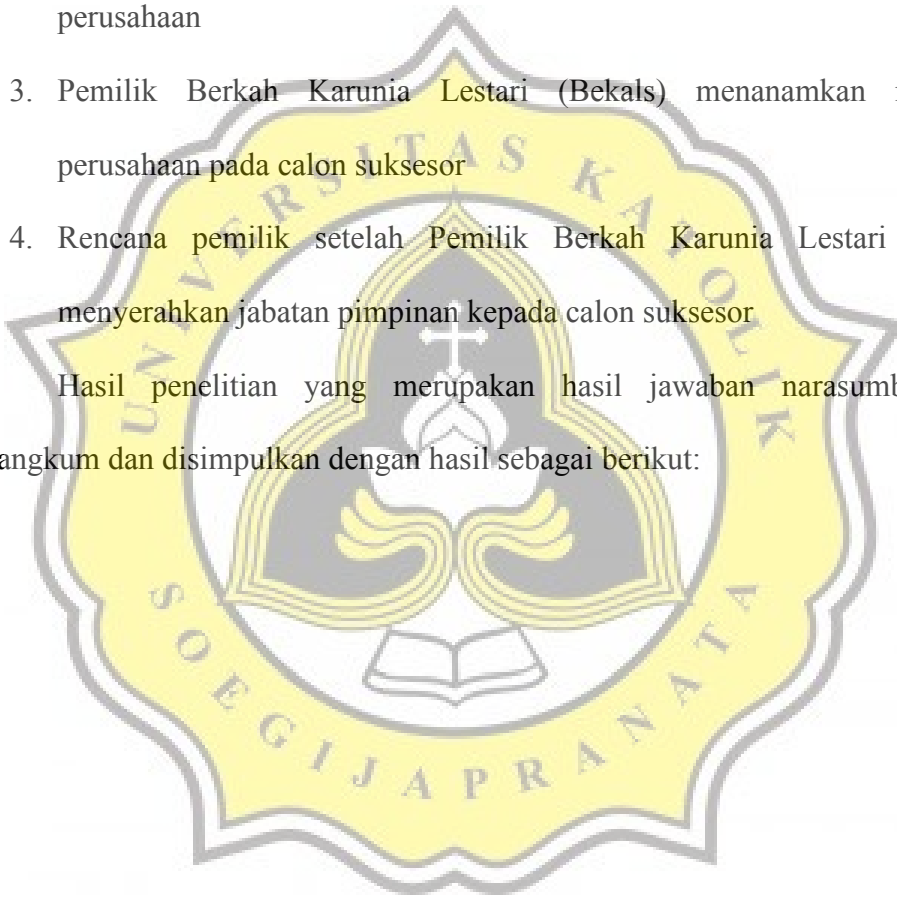
Pengalaman yang pemilik bagikan adalah pengalaman pemilik dalam hal memimpin organisasi dengan cara mengatur bagaimana agar tercipta kenyamanan kerja, bukan hanya pada pemilik perusahaan tapi juga seluruh komponen karyawan. Sebagai contohnya adalah cara mengatur karyawan agar tidak sering protes masalah 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 mengetahui proses yang terjadi dalam perusahaan. Indikator perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) berencana menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor pada jangka waktu tertentu misal lima tahun dari saat ini
2. 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

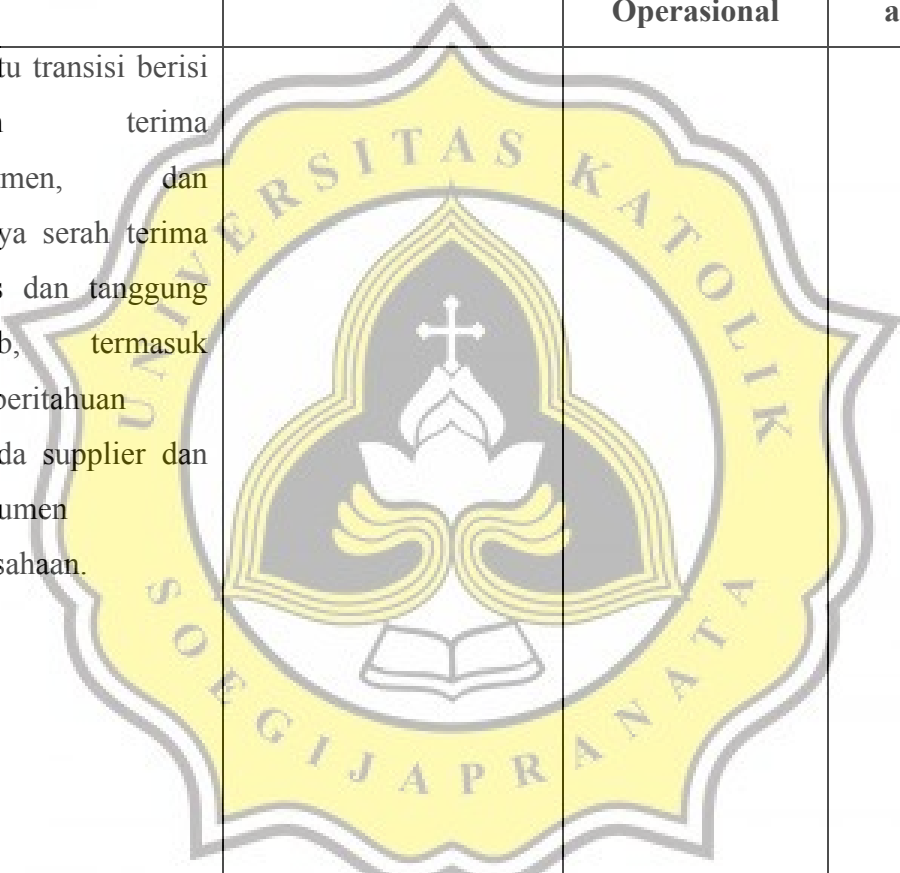
Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:



Tabel 4.5

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Membuat Perencanaan

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
<p>Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) berencana menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor pada jangka waktu tertentu misal lima tahun dari saat ini</p>	<p>1. Menurut pemilik dalam satu tahun ini sudah bisa untuk menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor, sebab calon suksesor sudah siap untuk memimpin perusahaan.</p> <p>2. Waktu setahun ini adalah tahap transisi saja</p>				<p>1. Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) berencana menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor pada jangka waktu satu tahun.</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>3. Waktu transisi berisi serah terima dokumen, dan adanya serah terima tugas dan tanggung jawab, termasuk pemberitahuan kepada supplier dan konsumen perusahaan.</p>				<p>2. 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</p>

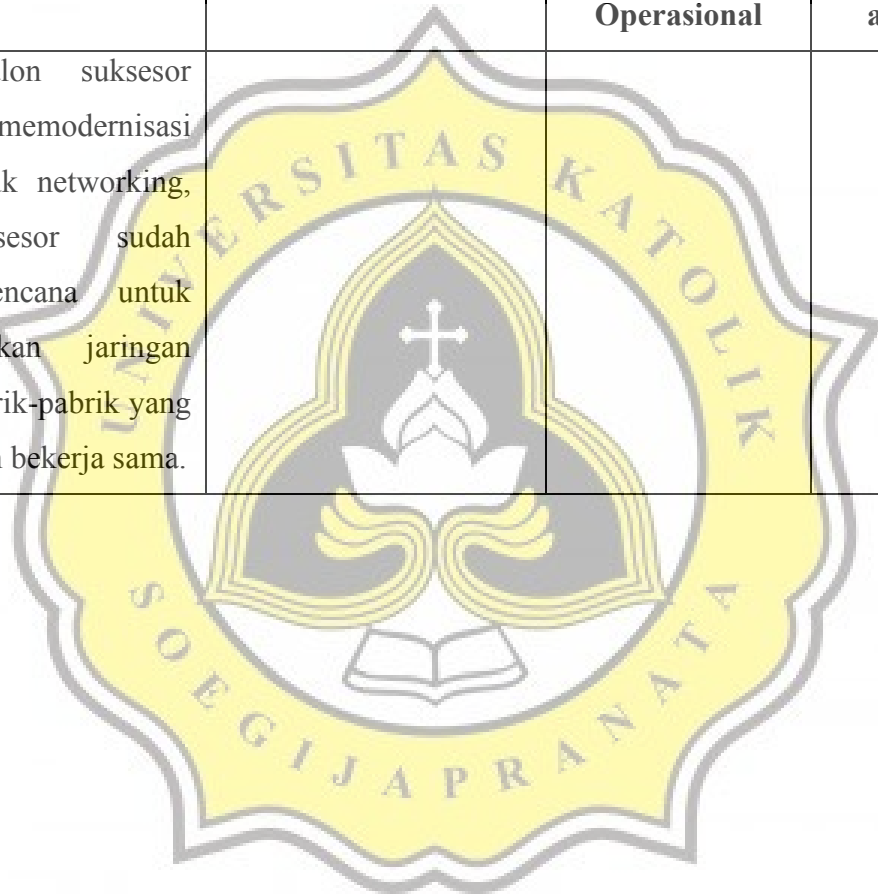
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					konsumen perusahaan.
Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) memikirkan tugas yang akan diberikan kepada suksesor dalam proses suksesi dalam operasional perusahaan	1. Dalam proses suksesi di operasional perusahaan, tugas yang pernah ditangani oleh calon suksesor adalah mulai dari tugas terbawah, pernah menjadi kernet, sopir truk, termasuk ikut bongkar muat barang. 2. Untuk tugas manajerial, calon				1. Dalam proses suksesi di operasional perusahaan, tugas yang pernah ditangani oleh calon suksesor adalah mulai dari tugas terbawah, pernah menjadi kernet, sopir truk, termasuk

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>suksesor sudah memegang masalah operasional sejak tahun 2010 hingga saat ini.</p>				<p>ikut bongkar muat barang.</p> <p>2. Untuk tugas manajerial, calon suksesor sudah memegang masalah operasional sejak tahun 2010 hingga saat ini, dengan tugas utama adalah penanganan kerusakan</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					mesin, penanganan masalah operasional lapangan
Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menanamkan nilai-nilai perusahaan pada calon suksesor	<p>1. Nilai perusahaan yang selalu pemilik tanamkan adalah kejujuran dari karyawan, kemudian kekeluargaan.</p> <p>2. Cara pemilik menanamkan nilai perusahaan tersebut adalah dengan cara selalu memberikan</p>	<p>1. Pemilik sejak awal menanamkan kejujuran kepada calon suksesor, dan diancam juga akan dipecat kalau sekali saja ketahuan berbuat curang.</p>	<p>Nilai perusahaan yang ditanamkan pemilik adalah kejujuran</p>	<p>Cara pemilik menanamkan nilai perusahaan yaitu kejujuran kepada calon suksesor adalah dengan memberi ultimatum kepada calon suksesor di depan karyawan lain untuk memberi tahu</p>	<p>Cara pemilik menanamkan nilai perusahaan kejujuran dan kekeluargaan tersebut adalah dengan cara selalu memberikan pengarahan baik kepada calon suksesor ataupun karyawan,</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>pengarahan baik kepada calon suksesor ataupun karyawan, terutama pada saat mulai masuk bekerja.</p> <p>3. Terhadap calon suksesor terutama pemilik tekankan, walaupun keluarga sendiri, pemilik tidak akan segan-segan untuk memecatnya bila terbukti tidak jujur.</p>	<p>2. Nilai perusahaan yang utama adalah kejujuran. Kemudian menganggap karyawan adalah keluarga.</p>		<p>bahwa ketidakjujuran tidak ditolerir.</p>	<p>terutama pada saat mulai masuk bekerja.</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Rencana pemilik setelah Berkah Lestari (Bekals) menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor	Rencana calon suksesor adalah memodernisasi Bekals. Untuk networking, calon suksesor sudah memiliki rencana untuk mengembangkan jaringan bisnis ke pabrik-pabrik yang saat ini belum bekerja sama.				Rencana calon suksesor adalah memodernisasi Bekals dan networking luas.



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.
2. 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:

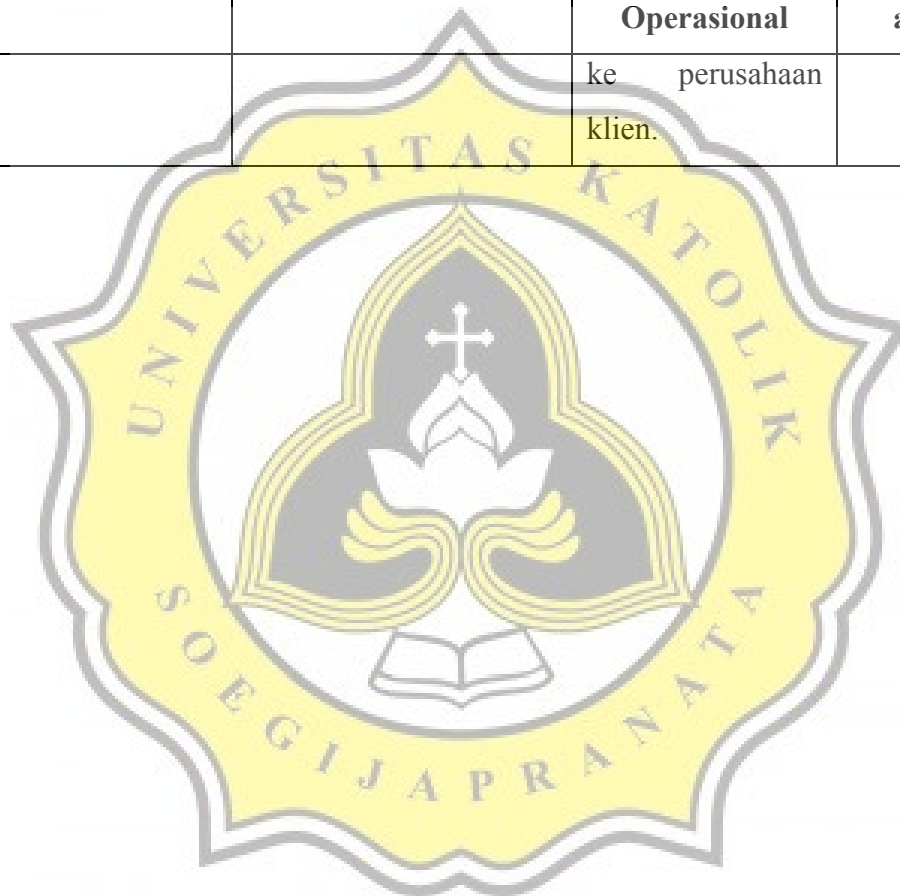
Tabel 4.6

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Implementasi

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
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.	<p>1. Pemilik memberikan kebebasan bagi calon suksesor untuk membuat keputusan bisnis, terutama yang berkaitan langsung dengan operasional dan pemasaran.</p> <p>2. Untuk operasional, calon suksesor sudah memegang penuh operasional</p> <p>3. Untuk pemasaran, pemilik memberikan</p>	<p>Calon suksesor diberikan kebebasan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan operasional dan juga pemasaran. Namun calon suksesor utamanya di operasional.</p>	<p>Pengambilan keputusan bisnis terkait operasional perusahaan diserahkan kepada calon suksesor.</p>	<p>Pemilik 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</p>	<p>Pemilik memberikan kebebasan bagi calon suksesor untuk membuat keputusan bisnis, terutama yang berkaitan langsung dengan operasional dan pemasaran.</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	kebebasan pada calon suksesor untuk memberikan diskon antara 5-8% tergantung negosiasi yang dilakukan				
Penyerahan sebagian tanggung jawab untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals)	Tanggung jawab memimpin di perusahaan yang diserahkan pada calon suksesor adalah pada bidang operasional dan sebagian pemasaran.	Tanggung jawab yang diserahkan kepada calon suksesor secara penuh adalah di bidang operasional dari tahun 2010.	Menurut karyawan, calon suksesor diberi tanggung jawab penuh bukan cuma sebagian untuk operasional, termasuk penentuan harga yang ditawarkan	Tanggung jawab yang diserahkan kepada calon suksesor adalah tanggung jawab dalam bidang operasional.	Tanggung jawab memimpin di perusahaan yang diserahkan pada calon suksesor adalah pada bidang operasional sejak tahun 2010 dan sebagian pemasaran pada tahun 2016.

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
			ke perusahaan 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 suksesor 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 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 pemasaran, 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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
<p>Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menilai kesiapan calon suksesor</p>	<p>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.</p>				<p>Calon suksesor sudah siap untuk mengambil alih kepemimpinan Bekals, 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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					siap untuk menjalankan perusahaan.
Sesuai dengan penilaian kesiapan, ditentukan waktu yang dirasa tepat oleh pemilik untuk menyerahkan kepemimpinan kepada calon suksesor	Saat ini menurut pemilik masih masa transisi 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.				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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Evaluasi kebutuhan kemampuan yang diharapkan dapat dimiliki calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals)	Kebutuhan terutama Bekals agar dapat berjalan dengan baik adalah pengetahuan yang mendalam mengenai teknis truk dan bisnis transportasi logistik secara umum. Saat ini calon suksesor sudah memiliki kemampuan tersebut.		Kebutuhan perusahaan akan kemampuan calon suksesor adalah yang penting kemampuan mengarahkan karyawan, kemampuan untuk teknis truk dan kemampuan berkomunikasi yang baik dengan karyawan.	Kebutuhan perusahaan, karena Bekals merupakan perusahaan yang bergerak di bidang angkutan dengan menggunakan truk, maka yang diperlukan adalah kemampuan yang mendasar dalam bidang truk.	Kebutuhan Bekals agar dapat menjalankan operasional usahanya dengan baik adalah pengetahuan yang mendalam mengenai teknis truk dan bisnis transportasi logistik secara umum.

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

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>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.</p>	<p>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.</p>
	<p>Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) haruslah memiliki kharisma yang tinggi dan memiliki visi ke depan</p>	<p>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</p>	<p>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 memanfaatkan peluang yang ada. Ide tersebut adalah Bekals dapat berperan sebagai koordinator pengangkutan</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>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.</p>	<p>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 pengangkutan 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</p>
	<p>Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memanfaatkan peluang yang ada</p>	<p>Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memanfaatkan 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 dilakukan dengan cara menggandeng pemilik truk lain yang tergabung dalam</p>	<p>Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mampu menerima, mengelola, dan</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>Organda, sebab dengan truk yang dimiliki oleh Bekals terkadang tidak mencukupi untuk muatan dalam jumlah besar seperti bongkaran pasir kuarsa atau gula, sehingga untuk menghemat waktu dan memenuhi target, perlu bekerja 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 pengenalan jasa Bekals, company profil dan juga pemesanan dapat dilakukan melalui aplikasi tersebut. Cara calon suksesor memanfaatkan peluang adalah melakukan pendekatan dengan perusahaan pengangkutan lainnya, dan juga melakukan pendekatan dengan perusahaan atau pabrik yang cukup besar yang</p>	<p>menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab. Hal ini dilakukan sebab calon 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.</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>sebelumnya tidak menjadi target pasar Bekals seperti Kino, Polytron dan Sango.</p> <p>Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab. Hal ini dilakukan sebab calon 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</p>	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>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.</p>	
	<p>Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (<i>track record</i> yang baik) agar</p>	<p>Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (<i>track record</i> 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.</p>	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	dihargai oleh orang lain		
	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki jejaring atau <i>network</i> bisnis yang cukup luas misalnya dengan perusahaan yang memberikan pesanan untuk pengiriman	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki jejaring atau <i>network</i> 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 mencari 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 sepekerjaan yaitu menjadi supir truk, ketika teman-teman telah menjadi pebisnis	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>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.</p>	
Penilaian	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki minat	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	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

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>untuk meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)</p>	<p>tidak berlanjut karena anak pemilik tidak berminat dengan usaha ini.</p>	<p>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</p>
	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	Karunia Lestari (Bekals)	<p>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.</p>	sudah dibangun dengan darah, keringat dan air mata.

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>Calon suksesor memiliki komitmen untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals). Calon suksesor memiliki komitmen untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals).</p>	<p>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.</p>	
<p>Pengembangan Profil</p>	<p>Pendidikan formal bagi calon suksesor</p>	<p>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</p>	<p>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,</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>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.</p>	<p>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 inovatif sebab di masa depan lebih banyak tantangan, jadi harus mulai berpikir yang beda dari pesaing seperti penggunaan sosial media dan whatsapp untuk pengorderan.</p>
	<p>Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) melatih calon suksesor untuk menyelesaikan masalah yang</p>	<p>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.</p>	<p>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</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	umum terjadi dalam perusahaan.		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) selalu memotivasi calon suksesor untuk berfikir kreatif dan inovatif.	Pemilik selalu mengatakan kepada calon suksesor untuk dapat kreatif dan inovatif 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.		
Membagikan pengalaman pemilik Berkah Karunia Lestari	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		

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	(Bekals) kepada calon suksesor agar dapat menyelesaikan setiap persoalan di perusahaan.	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.	
Perencanaan	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) berencana menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor pada jangka waktu	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,	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

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	tertentu misal lima tahun dari saat ini	termasuk pemberitahuan kepada supplier dan konsumen perusahaan.	konsumen perusahaan. Dalam proses suksesi di operasional perusahaan, tugas yang pernah ditangani oleh calon suksesor adalah mulai dari
	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) memikirkan tugas yang akan diberikan kepada suksesor dalam proses suksesi dalam operasional perusahaan	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) memikirkan tugas yang akan diberikan kepada suksesor dalam proses suksesi di 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	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.

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menanamkan nilai-nilai perusahaan pada calon suksesor</p>	<p>memegang sebagian pemasaran terutama untuk pabrik di Solo.</p> <p>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"wang"ke, sehingga mau untuk bekerja dengan sebaik-baiknya karena tidak ingin mengecewakan kita.</p>	<p>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.</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>Rencana pemilik setelah Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor</p>	<p>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.</p>	
Implementasi	<p>Pimpinan Berkah Karunia Lestari (Bekals) mulai melibatkan calon suksesor untuk pengambilan keputusan bisnis seperti dengan</p>	<p>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 suksesor untuk membuat keputusan bisnis,</p>	<p>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 suksesor</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>memberi calon suksesor salah satu proyek untuk dijalankan oleh calon suksesor.</p>	<p>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 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.</p>	<p>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</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>Penyerahan sebagian tanggung jawab untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals)</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		Menurut karyawan, pemilik sudah yakin dan percaya dengan kemampuan calon suksesor.	
Evaluasi	Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menilai kesiapan calon suksesor	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.	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
	Sesuai dengan penilaian kesiapan, ditentukan waktu yang dirasa tepat oleh pemilik untuk menyerahkan	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,	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>kepemimpinan kepada calon suksesor</p>	<p>pembayaran kredit truk pada leasing dan bank serta penyerahan giro dan cap perusahaan.</p>	<p>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</p>
	<p>Evaluasi kebutuhan kemampuan yang diharapkan dapat dimiliki calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals)</p>	<p>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 manajemen 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</p>	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>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.</p>	<p>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.</p>



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 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 memanfaatkan 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 pengangkutan 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 sebab calon 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.

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 inovatif 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 suksesor 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.

