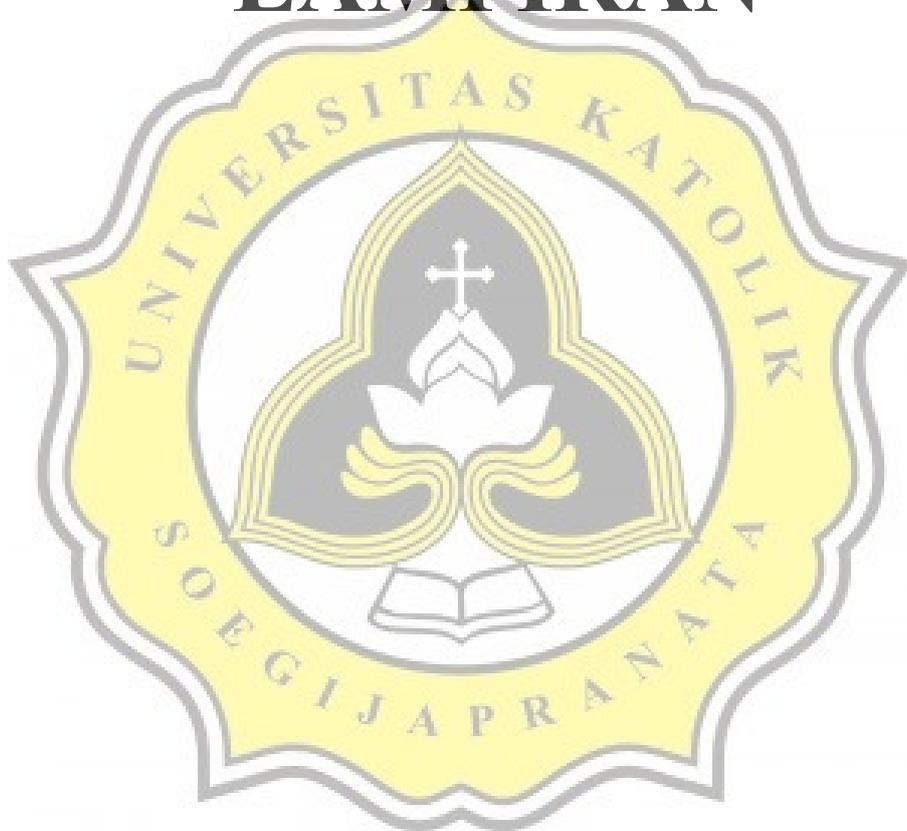


# LAMPIRAN



## Kuesioner Untuk Pemilik

### Identitas Responden

- a. Nama : Zaenal Malkan
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki
- c. Usia : 55 tahun
- d. Lama Usaha : 16 tahun
- e. Usia Usaha : 12 tahun

### Persiapan

1. Menurut Anda apakah calon suksesor saat ini sudah acceptable? Bagaimana Anda menyiapkan calon suksesor agar mampu mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain dan tetap mampu membuat keputusan akhir dengan kepala dingin?Jelaskan jawaban Anda

Sudah, calon suksesor sudah siap untuk memimpin perusahaan. Calon suksesor telah ikut bekerja dengan saya sejak lama, sehingga selama ini juga telah menerima kritikan dan saran terutama dari pelanggan. Calon suksesor biasanya sering berkonsultasi dengan saya jika menerima saran dan kritik, karena tidak semuanya bisa dilakukan, misalnya 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 dia bisa dengan kepala dingin memutuskan persoalan.

2. Menurut Anda apakah calon suksesor memiliki kharisma yang tinggi dan memiliki visi ke depan?Jelaskan kharisma yang dimiliki calon suksesor?Apa visi calon suksesor di masa depan?

Calon suksesor memiliki kharisma, kharisma yang dimilikinya adalah calon suksesor dipandang ramah oleh karyawan dan juga memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan. Untuk visi, kami memiliki visi yang sama yaitu menjadikan Bekals menjadi perusahaan truking terkemuka di Jawa

Tengah di masa depan. Visi dari calon suksesor adalah meneruskan kepemimpinan dari pemilik untuk memajukan Bekals.

3. Apakah calon suksesor memiliki ide dalam memajukan perusahaan? Bagaimana cara calon suksesor memanfaatkan peluang dari ide tersebut?

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. 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.

4. Menurut Anda apakah calon suksesor mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab?

Menurut saya, calon suksesor mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan dengan tanggung jawab, sebab calon suksesor juga merintis usaha ini bersama dengan saya dan merintis dari benar-benar posisi bawah, waktu dulu berperan sebagai sopir dan kernet sehingga dapat menjalankan seluruh pekerjaan dengan baik.

5. Bagaimana latar belakang calon suksesor? Apakah calon suksesor mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (*track record* yang baik)? Jelaskan jawaban Anda

Menurut saya calon suksesor memiliki latar belakang 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

6. Menurut anda apakah calon suksesor memiliki jejaring atau *network* bisnis yang cukup luas?Jelaskan network bisnis yang dimiliki oleh calon suksesor.

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.

#### **Melakukan Penilaian**

1. Apakah calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)?Jelaskan mengapa calon suksesor memiliki/tidak memiliki minat tersebut.

Calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Bekals, sebab calon suksesor merasa bahwa dirinya dan saya telah memulai bisnis ini sejak lama dan merasa sayang jika tidak ada yang melanjutkan

2. Apa saja kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor?Jelaskan keterampilan dan pengetahuan calon suksesor dalam hal trucking, kemampuan berpikir cepat dan kemampuan membuat keputusan yang logis untuk memecahkan masalah.

Calon suksesor memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mapan dalam hal trucking karena dulu pernah menjadi sopir dan kernet. Calon suksesor dapat memperbaiki truk sendiri, mengetahui sistem kelistrikan truk dan juga saat ini secara operasional turut menjadi mekanik untuk perbaikan truk. 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.

3. Bagaimana komitmen calon suksesor 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.

### **Mengembangkan Profil**

1. Apa pendidikan formal dari calon suksesor? Menurut Anda apakah pendidikan formal tersebut sudah cukup? Jelaskan

Pendidikan formal calon suksesor adalah SMA. Menurut saya 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.

2. Apa saja pelatihan yang Anda berikan bagi calon suksesor? Jelaskan

Tidak ada pelatihan khusus, semua yang dikuasai oleh calon suksesor didapatkan dari pengalamannya.

3. Bagaimana cara Anda memotivasi calon suksesor untuk berfikir kreatif dan inovatif?

Saya selalu mengatakan kepada calon suksesor untuk berpikir sesuai dengan jaman. Kalau dulu pada saat mulai, masih konvensional, harus datang sendiri ke pabrik untuk nego muatan, lalu ada PO dengan fax, sekarang dengan email. Maka kita juga harus mengikuti perkembangan jaman, lebih inovatif, menawarkan jasa-jasa yang berbeda dengan pesaing seperti penggunaan pendingin untuk produk tembakau, jadi terus berkembang.

4. Apa saja pengalaman yang Anda bagikan kepada calon suksesor agar dapat menyelesaikan setiap persoalan di perusahaan? Jelaskan jawaban Anda

Pengalaman yang saya bagikan adalah pengalaman saya dalam hal memimpin organisasi 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.

### **Membuat Perencanaan**

1. Menurut Anda, kapan waktu yang tepat bagi Anda untuk menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor?Jelaskan mengapa demikian.

Menurut saya dalam satu tahun ini sudah bisa untuk menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor, 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.

2. Apa tugas yang diberikan kepada calon suksesor dalam proses suksesi dalam operasional perusahaan?Jelaskan

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 pada awal bekerja tahun 2008. 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.

3. Bagaimana cara Anda menanamkan nilai-nilai perusahaan pada calon suksesor?Nilai perusahaan apa saja yang Anda tanamkan?

Nilai perusahaan yang selalu saya tanamkan adalah kejujuran dari karyawan, kemudian kekeluargaan. Cara saya 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 saya tekankan, walaupun keluarga sendiri, saya tidak akan segan-segan untuk memecatnya bila terbukti tidak jujur.

4. Apa rencana calon suksesor dalam perusahaan setelah Anda menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor? Jelaskan

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.

### **Implementasi**

1. Bagaimana cara Anda melibatkan calon suksesor untuk pengambilan keputusan bisnis? Jelaskan jawaban Anda

Saya 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 saya. Untuk pemasaran, saya 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.

2. Apa saja sebagian tanggung jawab yang diserahkan kepada calon suksesor untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals)?Jelaskan

Tanggung jawab memimpin di perusahaan yang diserahkan pada calon suksesor adalah pada bidang operasional dan sebagian pemasaran. 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.

### Evaluasi

1. Menurut Anda apakah saat ini calon suksesor sudah siap untuk mengambil alih?Jelaskan

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 saya memandang calon suksesor sudah siap untuk menjalankan perusahaan.

2. Menurut Anda apakah sekarang merupakan waktu yang tepat bagi calon suksesor untuk mengambil alih?Jelaskan

Saat ini menurut saya masih masa transisi, karena saya masih perlu menyerahkan dan menjelaskan beberapa tanggung jawab yang saat ini masih menjadi tanggung jawab saya, seperti memeriksa keuangan perusahaan termasuk mengontrol pembayaran dari klien, pembayaran kredit truk pada leasing dan bank serta penyerahan giro dan cap perusahaan.

3. Apa saja kebutuhan perusahaan akan kemampuan calon suksesor?Apakah calon suksesor sudah mampu memenuhi kebutuhan kemampuan tersebut?Jelaskan

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, 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.



## Kuesioner Untuk Calon Suksesor

### Identitas Responden

- a. **Nama** : Syafiul Kamal
- b. **Jenis Kelamin** : Laki-laki
- c. **Usia** : 38 tahun
- d. **Lama Bekerja** : 12 tahun

### Persiapan

1. Menurut Anda apakah Pemilik menyiapkan Anda untuk dapat mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain dan tetap mampu membuat keputusan akhir dengan kepala dingin?Jelaskan jawaban Anda

Menurut saya, pemilik sudah menyiapkan saya sejak lama untuk dapat mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain dan tetap mampu membuat keputusan akhir dengan kepala dingin. Karena saya sudah ikut bekerja sejak awal perusahaan berdiri, maka saya biasa berunding dan aktif berkomunikasi dengan pemilik sehingga sudah mengerti mengenai hal tersebut. Misalnya pembeli memang ada bermacam-macam, 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.

2. Menurut Anda apakah Pemilik menyiapkan Anda untuk memiliki kharisma yang tinggi dan memiliki visi ke depan?Jelaskan cara pemilik menumbuhkan kharisma?Apa visi Anda di masa depan?

Untuk kharisma, biar orang lain yang menilai saja, pemilik menyiapkan saya untuk menjadi orang yang berjiwa besar dan bermimpi besar. Visi ke depan saya dalam melanjutkan kepemimpinan pemilik adalah Bekals dapat menjadi perusahaan angkutan logistik yang mampu menggunakan teknologi

modern untuk menjalankan bisnisnya sehingga dapat menjadi perusahaan angkutan yang terdepan di Jawa Tengah.

3. Apa saja ide yang dimiliki oleh Anda? Bagaimana cara Anda memanfaatkan peluang dari ide tersebut?

Ide saya adalah menggunakan teknologi seefisien mungkin, pertama saya akan menginstal GPS di semua truk yang Bekals miliki. Kemudian saya akan memanfaatkan teknologi Android, dibuat aplikasi, berisi perkenalan jasa Bekals, company profil dan juga pemesanan dapat dilakukan melalui aplikasi tersebut. Networking juga akan saya perbaiki dengan menggandeng teman-teman di 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.

4. Menurut Anda apakah Pemilik menyiapkan Anda untuk mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab?

Pemilik telah menyiapkan saya untuk menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab. Saya memulai di Bekals, walaupun saya adik dari pemilik, tidak pernah diistimewakan, saya pernah bekerja sebagai kernet dan sopir yang merupakan hirarki terbawah, kemudian karena dipandang mampu diangkat menjadi koordinator atau mandor, dan kemudian baru dipercaya memegang keseluruhan operasional Bekals. Hal ini karena pemilik melihat saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik dan bertanggung jawab.

5. Bagaimana latar belakang Anda? Apakah Anda mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (*track record* yang baik)? Jelaskan jawaban Anda. Saya memiliki latar belakang yang baik sebab tidak pernah melakukan perbuatan melanggar hukum ataupun tersangkut masalah hukum apapun, sehingga saya dipercaya juga oleh kolega bisnis Bekals.

6. Menurut Anda apakah Pemilik sudah menyiapkan Anda untuk memiliki jejaring atau *network* bisnis yang cukup luas?Jelaskan network bisnis yang dimiliki oleh Anda.

Saya memiliki jaringan bisnis yang luas, yang didapatkan ketika masih sepekerjaan yaitu menjadi supir truk, ketika teman-teman telah menjadi pebisnis sendiri ataupun memegang jabatan di perusahaan, saya 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.

#### **Melakukan Penilaian**

1. Apakah Anda memiliki minat untuk meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)?Jelaskan mengapa Anda memiliki/tidak memiliki minat tersebut.  
Saya memiliki minat untuk meneruskan Bekals sebab saya merasa sayang jika usaha yang telah saya dan pemilik rintis sejak tahun 2008 tidak berlanjut karena anak pemilik tidak berminat dengan usaha ini.
2. Apa saja kemampuan yang dimiliki oleh Anda?Jelaskan keterampilan dan pengetahuan Anda dalam hal trucking, kemampuan berpikir cepat dan kemampuan membuat keputusan yang logis untuk memecahkan masalah.  
Saya punya kemampuan teknis mengenai truk, pada awalnya dari pengalaman sebab sebagai sopir truk, saya harus bisa memperbaiki sendiri kerusakan apalagi ketika di luar kota, sehingga harus paham anatomi dari truk itu. Untuk kemampuan berpikir cepat dan kemampuan membuat keputusan logis, ada hubungannya dengan pengetahuan sebab dengan pengetahuan yang lengkap, saya akan dapat membuat keputusan yang cepat seperti apakah perlu pergantian spare part atau Cuma diselep atau dibubut saja, bisa digunakan kembali.

3. Bagaimana komitmen Anda untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)?

Saya berkomitmen dengan mantap untuk meneruskan Bekals karena perusahaan ini perusahaan keluarga yang sudah dibangun dengan darah, keringat dan air mata.

### **Mengembangkan Profil**

1. Apa pendidikan formal Anda? Menurut Anda apakah pendidikan formal tersebut sudah cukup? Jelaskan

Saya SMA saja, menurut saya 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.

2. Apa saja pelatihan yang pemilik berikan bagi Anda? Jelaskan

Pemilik tidak memberi pelatihan khusus, tapi yang saya perlukan sudah saya dapat dari pengalaman saya saja. Untuk tambahan, saya mengikuti sendiri pelatihan les pajak brevet A dan B, untuk persiapan di masa depan

3. Bagaimana cara pemilik memotivasi Anda untuk berfikir kreatif dan inovatif?

Pemilik selalu mengatakan kepada saya 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.

4. Apa saja pengalaman yang pemilik bagikan kepada Anda agar dapat menyelesaikan setiap persoalan di perusahaan? Jelaskan jawaban Anda

Pemilik membagikan pengalamannya dalam cara mengatur bagaimana agar tercipta kenyamanan kerja, bukan hanya pada pemilik perusahaan tapi juga

seluruh komponen karyawan, karena dalam beroperasi perusahaan membutuhkan karyawan juga.

### **Membuat Perencanaan**

1. Bagaimana cara pemilik menanamkan nilai-nilai perusahaan pada Anda? Nilai perusahaan apa saja yang ditanamkan?

Pemilik sejak awal menanamkan kejujuran kepada saya, dan diancam juga akan dipecat kalau sekali saja ketahuan berbuat curang. Nilai perusahaan yang utama adalah kejujuran. Kemudian 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.

### **Implementasi**

1. Bagaimana cara pemilik melibatkan Anda untuk pengambilan keputusan bisnis? Jelaskan jawaban Anda

Saya diberikan kebebasan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan operasional dan juga pemasaran. Namun saya utamanya di operasional, jadi pembelian spare part, pembelian apapun untuk perbaikan dan berjalannya truk adalah keputusan mutlak saya dan tidak perlu bertanya ke pemilik. Untuk pemasaran, diskon saya masih berani memberikan keputusan di angka maksimal 10%, untuk lebih dari itu saya akan bertanya pada pemilik.

2. Apa saja sebagian tanggung jawab yang diserahkan kepada Anda untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals)? Jelaskan

Tanggung jawab yang diserahkan kepada saya secara penuh adalah di bidang operasional dari tahun 2010, jadi apapun yang berhubungan dengan operasional truk sampai pembelian solar adalah tanggung jawab saya penuh.

## Kuesioner Untuk Karyawan (Kabid Operasional)

### Identitas Responden

- a. Nama : Nono
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki
- c. Usia : 41 tahun
- d. Lama Bekerja : 10 tahun

### Persiapan

1. Menurut Anda apakah pemilik menyiapkan calon suksesor sehingga memiliki kharisma yang tinggi dan memiliki visi ke depan?Jelaskan kharisma yang dimiliki calon suksesor?Apa visi calon suksesor di masa depan?  
Kharisma calon suksesor sudah dari dulu sih. Untuk visinya calon suksesor ingin ada modernisasi, jadi 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.
2. Menurut Anda apakah pemilik menyiapkan calon suksesor sehingga mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab?  
Pemilik telah menyiapkan calon suksesor sehingga mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab, sebab sejak lama sudah memegang bidang operasional. Kemudian target pengiriman yang dibebankan kepada calon suksesor juga 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.

3. Bagaimana latar belakang calon suksesor? Apakah calon suksesor mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (*track record* yang baik)? Jelaskan jawaban Anda

Setahu saya, calon suksesor memiliki masa lalu yang baik dan tidak ada masalah hukum.

4. Menurut Anda apakah pemilik menyiapkan calon suksesor untuk memiliki jejaring atau *network* bisnis yang cukup luas? Jelaskan *network* bisnis yang dimiliki oleh calon suksesor.

Menurut saya, calon suksesor sudah memiliki jaringan bisnis yang cukup luas. Sejak awal saya masuk, saya memperhatikan kalau calon suksesor sudah memiliki jaringan bisnisnya terutama dengan sesama pengusaha truk maupun montir truk sehingga jika ada kerusakan atau ada muatan yang butuh bantuan angkutan lain, teman-temannya siap membantu.

#### **Melakukan Penilaian**

1. Apakah calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)? Jelaskan mengapa calon suksesor memiliki/tidak memiliki minat tersebut.

Menurut saya, calon suksesor memiliki minat meneruskan Bekals, sebab calon suksesor sudah memulainya dengan pemilik dari awal sehingga akan tetap meneruskan Bekals.

2. Apa saja kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor? Jelaskan keterampilan dan pengetahuan calon suksesor dalam hal trucking, kemampuan berpikir cepat dan kemampuan membuat keputusan yang logis untuk memecahkan masalah.

Kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor adalah pengenalan mengenai truk. 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.

3. Bagaimana komitmen calon suksesor untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)?

Calon suksesor menurut saya berkomitmen dengan meneruskan Bekals sebab calon suksesor juga merupakan pemilik.

### **Mengembangkan Profil**

1. Apa pendidikan formal dari calon suksesor? Menurut Anda apakah pendidikan formal tersebut sudah cukup? Jelaskan  
Setahu saya calon suksesor pendidikan terakhirnya SMA. Menurut saya sudah cukup pendidikan tersebut, saya juga SMA. Untuk bekerja dalam bisnis ini yang penting adalah pengetahuan tentang teknis truk, sehingga pengetahuan teori yang banyak pun tidak berarti di depan pengalaman.
2. Apa saja pelatihan yang pemilik berikan bagi calon suksesor? Jelaskan  
Saya kurang mengetahui pelatihan dari pemilik, belum pernah melihatnya.

### **Membuat Perencanaan**

1. Bagaimana cara pemilik menanamkan nilai-nilai perusahaan pada calon suksesor? Nilai perusahaan apa saja yang Anda tanamkan?  
Nilai perusahaan yang ditanamkan pemilik adalah kejujuran, saya mengingat ketika pemilik pernah mengatakan di depan para sopir kalau ketahuan curang adik sendiri pun akan dipecat. Jadi karyawan lain juga tidak berani berbuat curang, lebih baik jujur saja, tenang.

### **Implementasi**

1. Bagaimana cara pemilik melibatkan calon suksesor untuk pengambilan keputusan bisnis? Jelaskan jawaban Anda  
Pengambilan keputusan bisnis terkait operasional perusahaan diserahkan pemilik langsung kepada calon suksesor. Jadi untuk beli ban truk baru, beli

perkakas perlengkapan reparasi, bos pump dan lain-lain cukup acc calon suksesor saja.

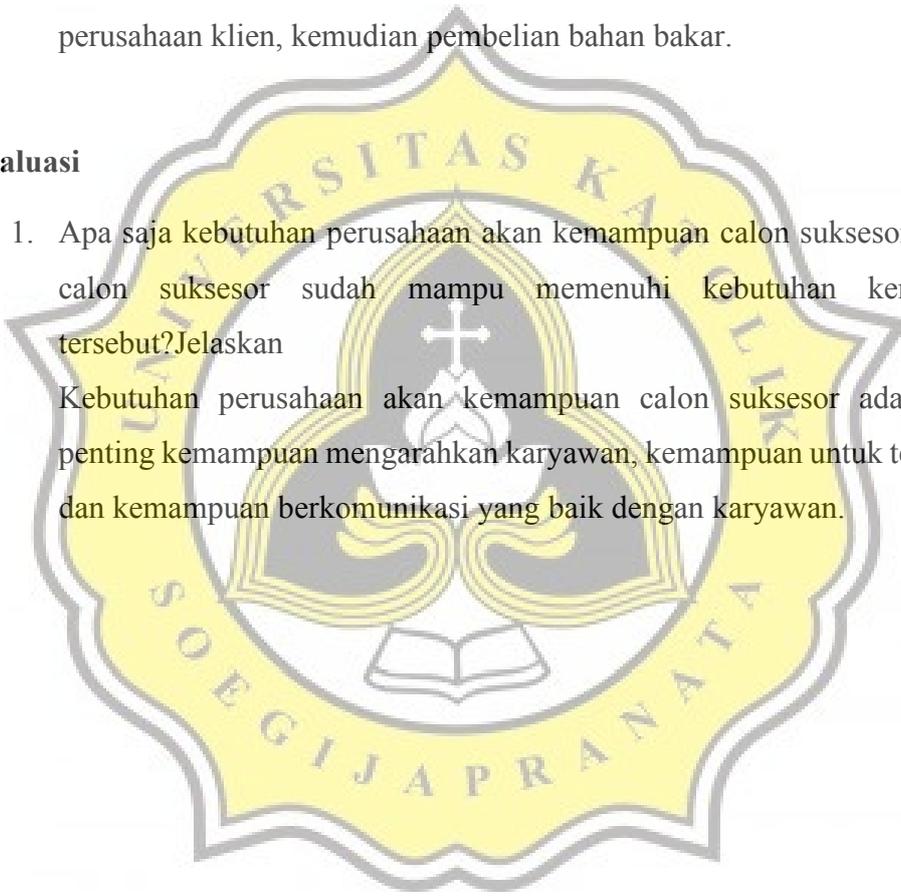
2. Apa saja sebagian tanggung jawab yang diserahkan kepada calon suksesor untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals)?Jelaskan

Menurut saya, calon suksesor diberi tanggung jawab penuh bukan Cuma sebagian untuk operasional, termasuk penentuan harga yang ditawarkan ke perusahaan klien, kemudian pembelian bahan bakar.

### Evaluasi

1. Apa saja kebutuhan perusahaan akan kemampuan calon suksesor?Apakah calon suksesor sudah mampu memenuhi kebutuhan kemampuan tersebut?Jelaskan

Kebutuhan perusahaan akan kemampuan calon suksesor adalah yang penting kemampuan mengarahkan karyawan, kemampuan untuk teknis truk dan kemampuan berkomunikasi yang baik dengan karyawan.



## Kuesioner Untuk Karyawan (Kabid Administrasi)

### Identitas Responden

- a. Nama : Budi
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki
- c. Usia : 34 tahun
- d. Lama Bekerja : 8 tahun

### Persiapan

1. Menurut Anda apakah pemilik menyiapkan calon suksesor sehingga memiliki kharisma yang tinggi dan memiliki visi ke depan?Jelaskan kharisma yang dimiliki calon suksesor?Apa visi calon suksesor di masa depan?  
Menurut saya, calon suksesor sudah berkharisma dan memiliki visi di masa yang akan datang. Calon suksesor ketika berbicara dengan saya selalu menyatakan menginginkan agar Bekals bisa menjadi sebuah perusahaan besar yang terkemuka terutama di Jawa Tengah.
2. Menurut Anda apakah pemilik menyiapkan calon suksesor sehingga mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab?  
Menurut saya, pemilik telah membuat calon suksesor mampu bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai target serta bertanggung jawab dengan seluruh pekerjaannya tersebut.
3. Bagaimana latar belakang calon suksesor?Apakah calon suksesor mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (*track record* yang baik)?Jelaskan jawaban Anda  
Calon suksesor memiliki latar belakang yang baik, karena tidak pernah tersandung di kasus-kasus hukum.
4. Menurut Anda apakah pemilik menyiapkan calon suksesor untuk memiliki jejaring atau *network* bisnis yang cukup luas?Jelaskan *network* bisnis yang dimiliki oleh calon suksesor.

Calon suksesor memiliki jejaring atau network bisnis yang cukup luas, terbukti ketika ada muatan gula 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.

### **Melakukan Penilaian**

1. Apakah calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)?Jelaskan mengapa calon suksesor memiliki/tidak memiliki minat tersebut.

Calon suksesor berminat untuk meneruskan Bekals, sebab Bekals adalah perusahaan keluarga yang dimiliki pemilik dan calon suksesor sebagai saudara kandung pemilik.

2. Apa saja kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor?Jelaskan keterampilan dan pengetahuan calon suksesor dalam hal trucking, kemampuan berpikir cepat dan kemampuan membuat keputusan yang logis untuk memecahkan masalah.

Kemampuan utama calon suksesor menurut saya adalah calon suksesor mampu menganalisa secara tepat mengenai kerusakan truk sekaligus solusi perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengatasinya. 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.

3. Bagaimana komitmen calon suksesor untuk tetap meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)?

Calon suksesor berkomitmen untuk meneruskan Bekals sebab Bekals merupakan perusahaan keluarga sehingga menurut saya calon suksesor merasa sayang jika tidak diteruskan.

## **Mengembangkan Profil**

1. Apa pendidikan formal dari calon suksesor? Menurut Anda apakah pendidikan formal tersebut sudah cukup? Jelaskan  
Pendidikan formal dari calon suksesor adalah SMA. Menurut saya sudah cukup karena sudah melampaui 12 tahun pendidikan dasar. Di pekerjaan ini juga tidak perlu pendidikan tinggi, yang terpenting adalah pengalaman dari pengusaha.
2. Apa saja pelatihan yang pemilik berikan bagi calon suksesor? Jelaskan  
Saya merasa tidak ada pelatihan untuk calon suksesor.

## **Membuat Perencanaan**

1. Bagaimana cara pemilik menanamkan nilai-nilai perusahaan pada calon suksesor? Nilai perusahaan apa saja yang Anda tanamkan?  
Cara pemilik menanamkan nilai perusahaan yaitu kejujuran kepada calon suksesor adalah dengan memberi ultimatum kepada calon suksesor di depan karyawan lain untuk memberi tahu bahwa ketidakjujuran tidak ditolerir.

## **Implementasi**

1. Bagaimana cara pemilik melibatkan calon suksesor untuk pengambilan keputusan bisnis? Jelaskan jawaban Anda  
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
2. Apa saja sebagian tanggung jawab yang diserahkan kepada calon suksesor untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari (Bekals)? Jelaskan  
Tanggung jawab yang diserahkan kepada calon suksesor adalah tanggung jawab dalam bidang operasional. Untuk bidang operasional, semua pekerjaan dan tanggung jawab diserahkan kepada calon suksesor sehingga

semua keputusan terkait operasional tidak perlu meminta persetujuan pemilik lagi. Menurut saya, pemilik sudah yakin dan percaya dengan kemampuan calon suksesor.

### Evaluasi

1. Apa saja kebutuhan perusahaan akan kemampuan calon suksesor?Apakah calon suksesor sudah mampu memenuhi kebutuhan kemampuan tersebut?Jelaskan

Kebutuhan perusahaan, karena Bekals merupakan perusahaan yang bergerak di bidang angkutan dengan menggunakan truk, maka yang diperlukan adalah kemampuan yang mendasar dalam bidang truk, baik dari mengetahui isi truk, cara mengatur logistik, muatan hingga cara untuk memanajemen karyawan.



### Kesimpulan Jawaban Wawancara

#### PERSIAPAN

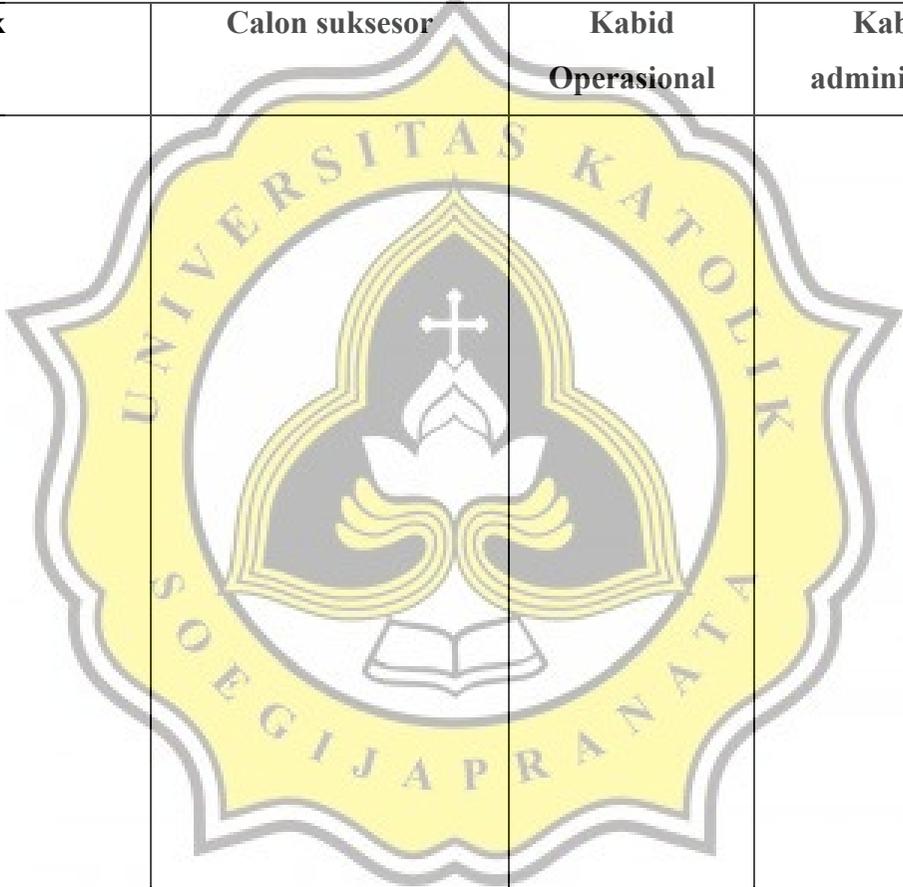
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
<p>Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempersiapkan calon suksesor agar bisa mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain dan tetap mampu membuat keputusan akhir</p>	<p>Sudah, 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. Calon suksesor biasanya sering berkonsultasi dengan pemilik jika menerima saran dan kritik, karena tidak semuanya bisa dilakukan,</p>	<p>Menurut calon suksesor, pemilik sudah menyiapkan calon suksesor sejak lama untuk dapat mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain dan tetap mampu membuat keputusan akhir dengan kepala dingin. Karena calon suksesor sudah ikut bekerja sejak awal perusahaan berdiri,</p>			<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. Calon suksesor sudah siap untuk memimpin</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>misalnya 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>maka calon suksesor biasa berunding dan aktif berkomunikasi dengan pemilik sehingga sudah mengerti mengenai hal tersebut. Misalnya pembeli memang ada bermacam-macam, 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</p>			<p>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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
		<p>jika bertemu pembeli yang rewel, perlu kesabaran ekstra menerima kritikan dan siap-siap minta maaf walaupun tidak salah.</p>			<p>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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					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) haruslah memiliki kharisma yang tinggi dan memiliki visi ke depan	Calon suksesor memiliki kharisma, kharisma yang dimilikinya adalah calon suksesor dipandang ramah oleh karyawan dan juga memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan.	Untuk kharisma, biar orang lain yang menilai saja, pemilik menyiapkan calon suksesor untuk menjadi orang yang berjiwa besar dan bermimpi besar. Visi ke	Kharisma calon suksesor sudah dari dulu sih. Untuk visinya calon suksesor ingin ada modernisasi, jadi	Menurut karyawan, calon suksesor sudah berkharia dan memiliki visi di masa yang akan datang. Calon suksesor ketika	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki kharisma yang tinggi. Kharisma yang dimilikinya adalah calon suksesor

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>Untuk visi, pemilik dan calon suksesor memiliki visi yang sama yaitu menjadikan Bekals menjadi perusahaan truking terkemuka di Jawa Tengah di masa depan. Visi dari calon suksesor adalah meneruskan kepemimpinan dari pemilik untuk memajukan Bekals.</p>	<p>depan calon suksesor dalam melanjutkan kepemimpinan pemilik adalah Bekals dapat menjadi perusahaan angkutan logistik yang mampu menggunakan teknologi modern untuk menjalankan bisnisnya sehingga dapat menjadi perusahaan angkutan yang terdepan di Jawa Tengah.</p>	<p>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>berbicara dengan karyawan selalu menyatakan menginginkan agar Bekals bisa menjadi sebuah perusahaan besar yang terkemuka terutama di Jawa Tengah.</p>	<p>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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					<p>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</p>

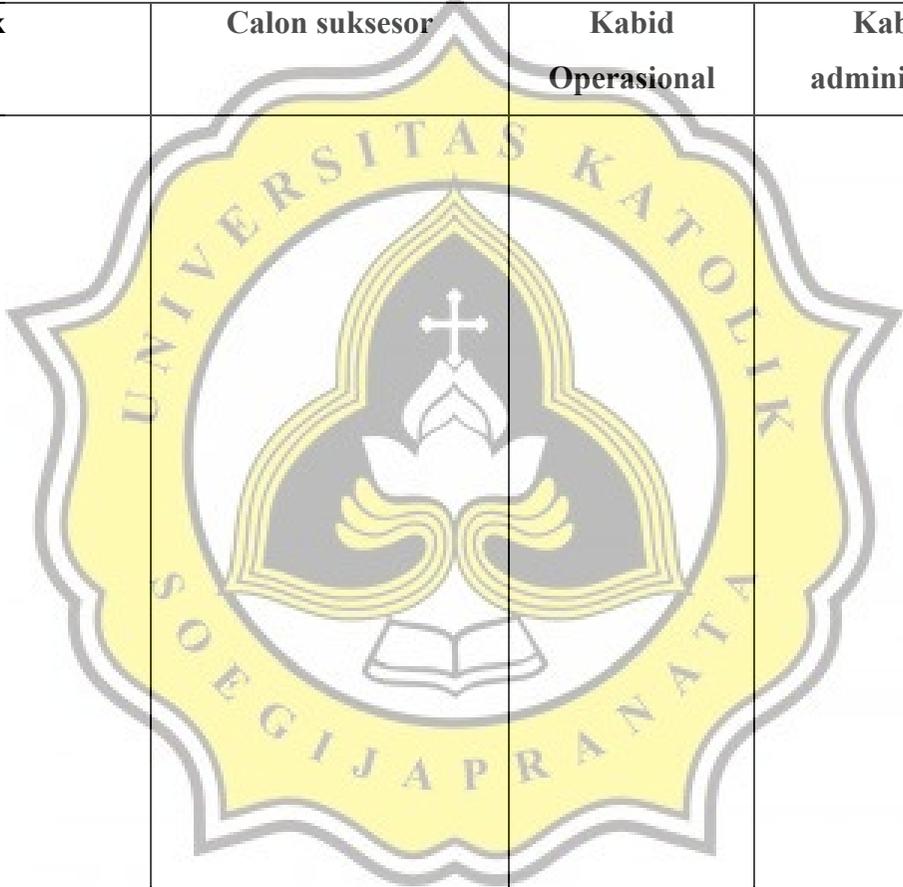
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					untuk membuat perusahaan dapat memonitor pergerakan dari truk tersebut sehingga pengiriman bisa sesuai jadwal.
Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan 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	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,			Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memanfaatkan peluang yang ada. Calon suksesor memiliki ide untuk memajukan

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>oleh Bekals sendirian, maka Bekals dapat berperan sebagai koordinator pengangkutan. 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.</p>	<p>berisi perkenalan jasa Bekals, company profil dan juga pemesanan dapat dilakukan melalui aplikasi tersebut. Networking juga akan calon suksesor perbaiki dengan menggandeng teman-teman di Organda, sebab dengan truk yang dimiliki oleh Bekals terkadang tidak mencukupi untuk angkutan dalam jumlah besar seperti bongkaran pasir kuarsa atau gula,</p>			<p>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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
		<p>sehingga untuk menghemat waktu dan memenuhi target, perlu bekerja sama dengan perusahaan angkutan lainnya, sehingga peluang angkutan dapat dijalankan oleh Bekals.</p>			<p>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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					<p>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</p>



Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					<p>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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					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	Menurut pemilik, calon suksesor mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan dengan tanggung jawab, sebab calon suksesor juga merintis usaha ini bersama dengan pemilik dan merintis dari benar-benar	Pemilik telah menyiapkan calon suksesor untuk menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab. Calon suksesor memulai di Bekals, walaupun calon	Pemilik telah menyiapkan calon suksesor sehingga mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang	Menurut karyawan, pemilik telah membuat calon suksesor mampu bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai target serta bertanggung jawab	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mampu menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab. Hal ini

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
diberikan dengan tanggung jawab	posisi bawah, waktu dulu berperan sebagai sopir dan kernet sehingga dapat menjalankan seluruh pekerjaan dengan baik	suksesor adik dari pemilik, tidak pernah diistimewakan, calon suksesor pernah bekerja sebagai kernet dan sopir yang merupakan hirarki terbawah, 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	diberikan dengan tanggung jawab, sebab sejak lama sudah memegang bidang operasional. Kemudian target pengiriman yang dibebankan kepada calon suksesor juga jarang meleset bila tidak terjadi kendala teknis	dengan seluruh pekerjaannya tersebut.	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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
		menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan kepada calon suksesor dengan baik dan bertanggung jawab.	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		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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
			tidak terlambat lama sampai ke tujuan.		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

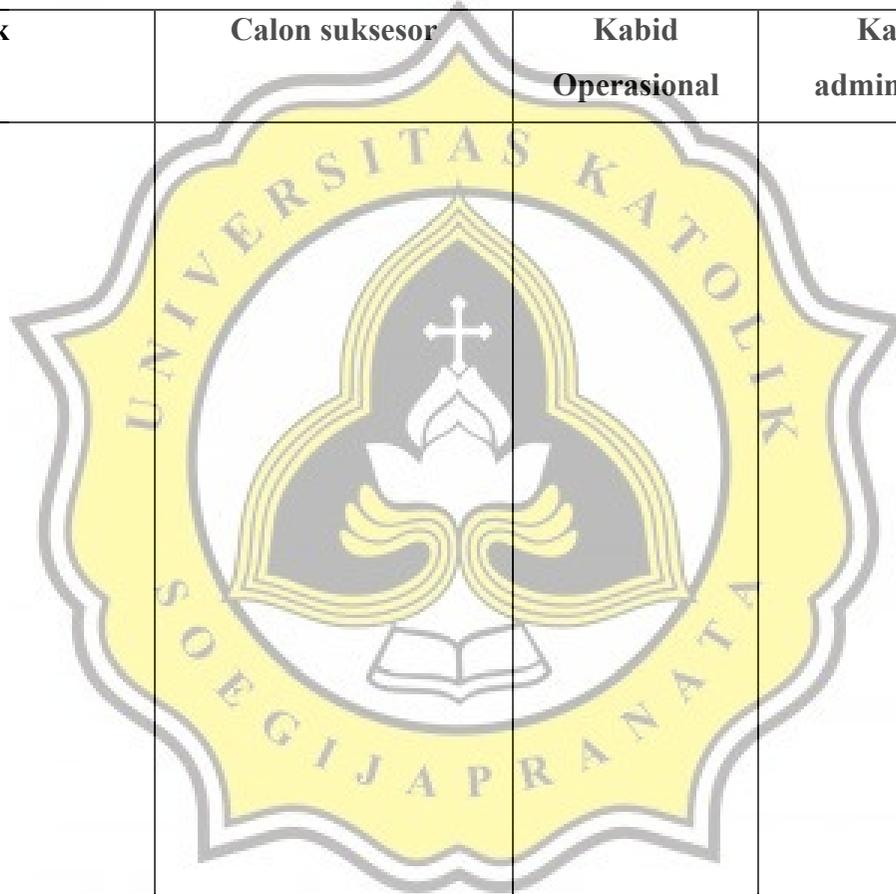
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					terlambat lama sampai ke tujuan.
Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik ( <i>track record</i> yang baik) agar dihargai oleh orang lain	Menurut pemilik calon suksesor memiliki latar belakang 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	Calon suksesor memiliki latar belakang yang baik sebab tidak pernah melakukan perbuatan melanggar hukum ataupun tersangkut masalah hukum apapun, sehingga calon suksesor dipercaya juga oleh kolega bisnis Bekals.	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 di kasus-kasus hukum.	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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					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 <i>network</i> bisnis yang cukup luas misalnya dengan perusahaan yang memberikan	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	Calon suksesor memiliki jaringan bisnis yang luas, yang didapatkan ketika masih seperjuangan yaitu menjadi supir truk, ketika teman-teman telah menjadi pebisnis sendiri ataupun memegang jabatan di perusahaan,	Menurut karyawan, calon suksesor sudah memiliki jaringan bisnis yang cukup luas. Sejak awal karyawan masuk,	Calon suksesor memiliki jejaring atau <i>network</i> bisnis yang cukup luas, terbukti ketika ada muatan gula yang kapasitasnya seharusnya dijalankan 60 truk,	Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki jejaring atau <i>network</i> bisnis yang cukup luas misalnya dengan perusahaan yang memberikan pesanan untuk pengiriman.

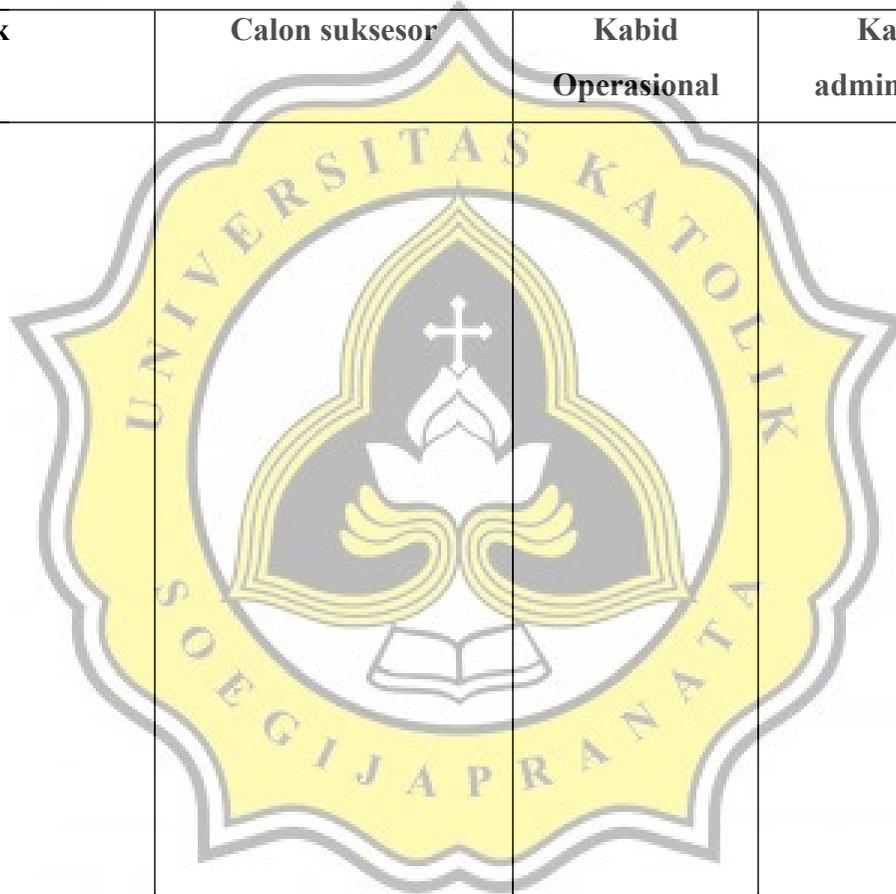
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
pesanan untuk pengiriman	karena sebagai orang lapangan, calon suksesor memiliki hubungan yang luas dengan pelaku pasar, seperti memiliki koneksi ke manajer penjualan atau manajer logistik sehingga bisa mendapatkan muatan barang.	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.	karyawan memperhatikan kalau calon suksesor sudah memiliki jaringan bisnisnya terutama dengan sesama pengusaha truk maupun montir truk sehingga jika ada kerusakan atau ada muatan yang butuh bantuan	jadi Bekals hanya 25, masih kurang 35, calon suksesor menggalang beberapa perusahaan truk lain sehingga terkumpul 65 truk hanya dalam waktu 1 hari saja.	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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
			angkutan lain, teman-temannya siap membantu.		hubungan yang luas dengan pelaku pasar, seperti memiliki koneksi ke manajer penjualan atau manajer logistik sehingga bisa mendapatkan muatan barang. Jaringan juga dimiliki calon suksesor yang didapatkan ketika masih seperjuangan yaitu menjadi supir truk, ketika teman-teman telah menjadi

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					<p>pebisnis sendiri ataupun memegang jabatan di perusahaan, calon suksesor tetap menjaga hubungan dengan baik sehingga dapat berbisnis bersama dengan teman-teman.</p> <p>Misalnya adalah salah seorang teman ada yang menjadi manajer penjualan di Orang Tua Grup, untuk pendistribusian ke beberapa kabupaten,</p>



Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					<p>muatannya dipercayakan kepada Bekals karena koneksi yang terjalin selama bertahun-tahun.</p> <p>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</p>



Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					terkumpul 65 truk hanya dalam waktu 1 hari saja.

MELAKUKAN PENILAIAN

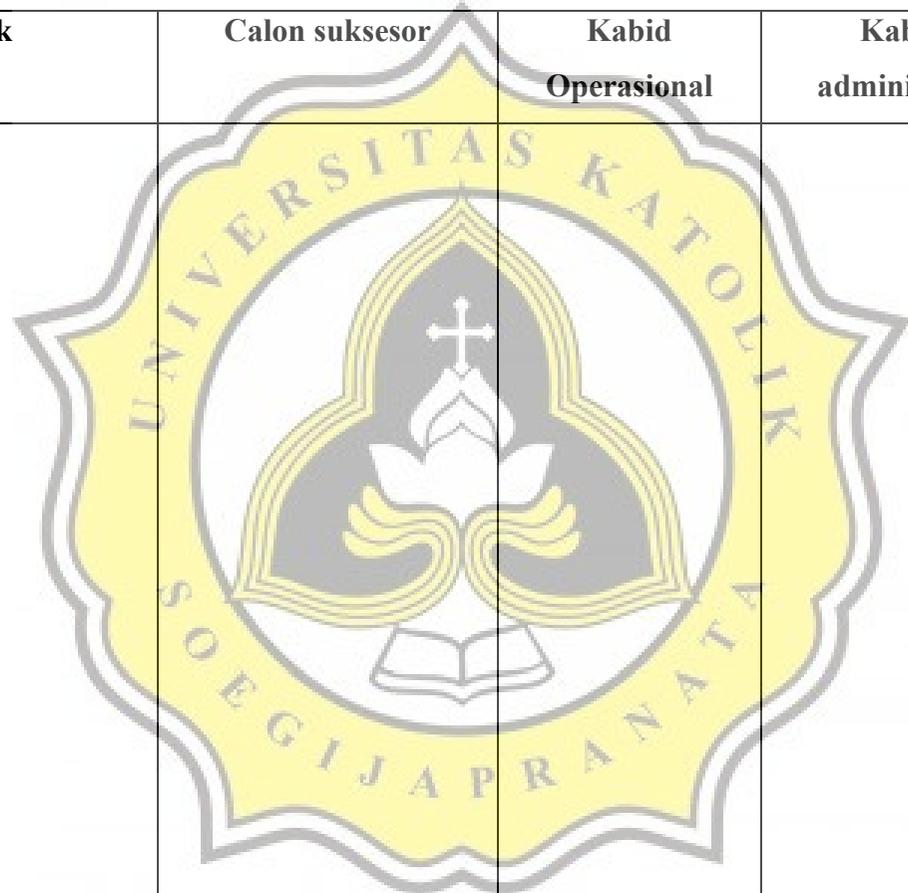
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Calon suksesor Berkah Karunia Lestari (Bekals) memiliki minat untuk meneruskan Berkah Karunia Lestari (Bekals)	Calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Bekals, sebab calon suksesor merasa bahwa dirinya dan pemilik telah memulai bisnis ini sejak lama dan merasa	Calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Bekals sebab calon suksesor merasa sayang jika usaha yang telah calon suksesor dan pemilik	Menurut karyawan, calon suksesor memiliki minat meneruskan Bekals, sebab calon suksesor sudah	Calon suksesor berminat untuk meneruskan Bekals, sebab Bekals adalah perusahaan keluarga yang	Calon suksesor memiliki minat untuk meneruskan Bekals sebab calon suksesor merasa sayang jika usaha yang telah calon suksesor dan pemilik

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	pemilikng jika tidak ada yang melanjutkan	rintis sejak tahun 2008 tidak berlanjut karena anak pemilik tidak berminat dengan usaha ini.	memulainya dengan pemilik dari awal sehingga akan tetap meneruskan Bekals.	dimiliki pemilik dan calon suksesor sebagai saudara kandung 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	Calon suksesor memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mapan dalam hal trucking karena dulu pernah menjadi sopir dan kernet. Calon suksesor dapat memperbaiki truk sendiri, mengetahui sistem kelistrikan truk dan juga saat ini secara operasional turut	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,	Kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor adalah pengenalan mengenai truk. Pengetahuan calon suksesor tentang truk sangat mendalam, dan walaupun	Kemampuan utama calon suksesor menurut karyawan adalah calon suksesor mampu menganalisa secara tepat mengenai kerusakan truk sekaligus solusi perbaikan yang	Calon suksesor memiliki bakat atau kemampuan seperti: keterampilan dan pengetahuan dalam hal trucking, mampu berpikir cepat dan membuat keputusan yang logis untuk memecahkan masalah

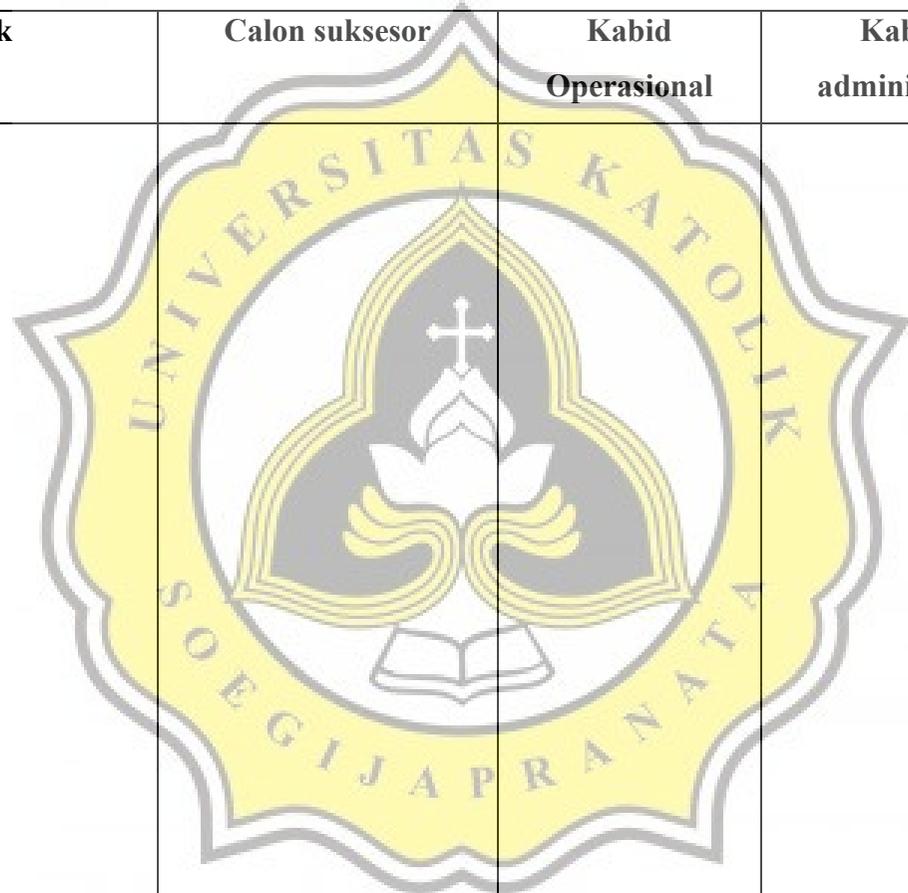
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
logis untuk memecahkan masalah Berkah Karunia Lestari (Bekals)	menjadi mekanik untuk perbaikan truk. Calon suksesor juga mampu berpikir secara cepat karena untuk perbaikan truk dibutuhkan kecepatan menemukan kerusakan dan cara untuk mengakali kerusakan tersebut, agar muatan tidak terlambat sampai ke tujuan.	sehingga harus paham anatomi dari truk itu. 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	bukan montir, calon suksesor dapat mengetahui dan mendiagnosa kerusakan yang terjadi di truk hanya dengan melihat atau mendengar sekilas lewat telepon.	dapat dilakukan untuk mengatasinya. 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	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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
		saja, bisa digunakan kembali.		tujuan tanpa keterlambatan.	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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					<p>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</p>



Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					<p>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</p>



Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					sampai ke tujuan tanpa keterlambatan.
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.

### PENGEMBANGAN PROFIL

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Pendidikan formal bagi calon suksesor	<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 juga bisa lebih luas.</p>	<p>Calon suksesor memiliki pendidikan formal SMA saja, menurut calon suksesor 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,</p>	<p>Setahu karyawan calon suksesor pendidikan terakhirnya SMA. Menurut karyawan sudah cukup pendidikan tersebut, karyawan juga SMA. Untuk bekerja dalam bisnis ini yang penting adalah pengetahuan tentang teknis</p>	<p>Pendidikan formal dari calon suksesor adalah SMA. Menurut karyawan sudah cukup karena sudah melampaui 12 tahun pendidikan dasar. Di pekerjaan ini juga tidak perlu pendidikan tinggi, yang terpenting adalah pengalaman dari pengusaha.</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 juga bisa lebih luas. Menurut calon</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
		<p>karena kita dalam bekerja berhubungan dengan manusia lain, harus bisa fleksibel, tidak bisa menang sendiri, selalu mencari win-win solution.</p>	<p>truk, sehingga pengetahuan teori yang banyak pun tidak berarti di depan pengalaman.</p>		<p>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</p>

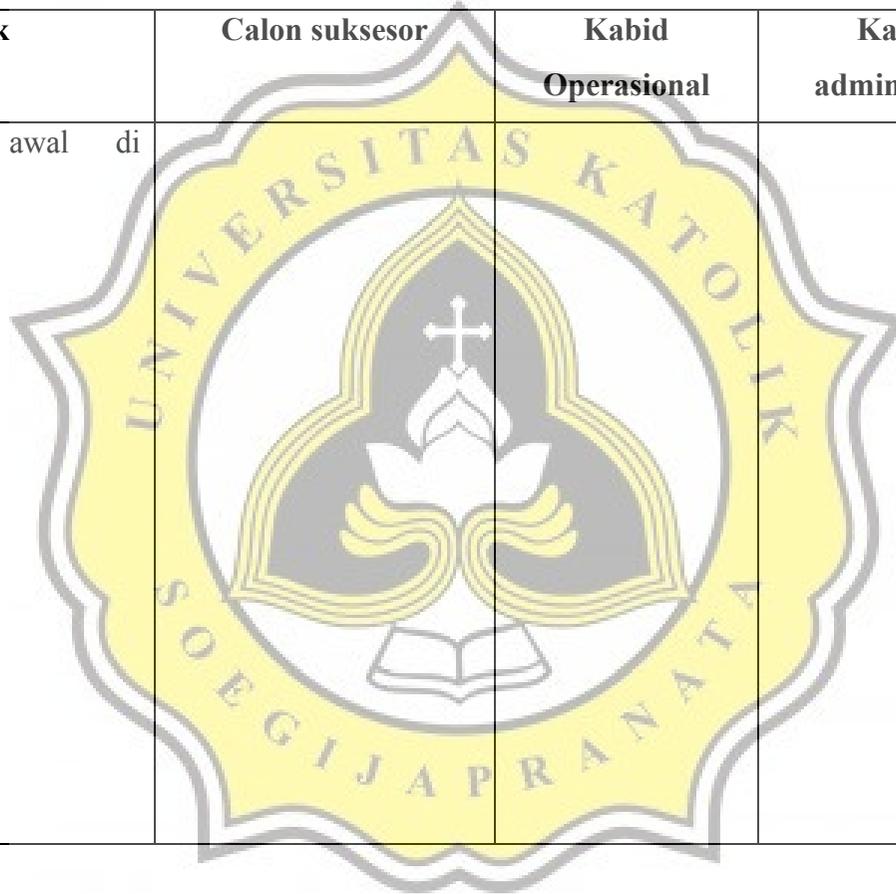
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					berhubungan dengan manusia lain, harus bisa fleksibel, tidak bisa menang sendiri, selalu mencari win-win solution.
Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) melatih calon suksesor untuk menyelesaikan 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	Karyawan kurang mengetahui pelatihan dari pemilik, belum pernah melihatnya.	Karyawan merasa tidak ada pelatihan untuk calon suksesor.	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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
		pajak brevet A dan B, untuk persiapan di masa depan.			suksesor mengikuti sendiri pelatihan les pajak brevet A dan B, untuk persiapan di masa depan.
Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) selalu memotivasi calon suksesor untuk berfikir kreatif dan inovatif.	Pemilik selalu mengatakan kepada calon suksesor untuk berpikir sesuai dengan jaman. Kalau dulu pada saat mulai, masih konvensional, harus datang sendiri ke pabrik untuk nego muatan, lalu ada PO dengan fax, sekarang dengan email. Maka perusahaan juga harus mengikuti perkembangan	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			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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	jaman, lebih inovatif, menawarkan jasa-jasa yang berbeda dengan pesaing seperti penggunaan pendingin untuk produk tembakau, jadi terus berkembang.	bisa lewat whatsapp, email, untuk penawaran ke pabrik juga sudah lewat email semua dan persaingan jadi lebih transparan.			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.

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Membagikan pengalaman pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) kepada calon suksesor agar dapat menyelesaikan setiap persoalan di perusahaan.	Pengalaman yang pemilik bagikan adalah pengalaman pemilik dalam hal memimpin organisasi 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	Pemilik membagikan pengalamannya dalam cara mengatur bagaimana agar tercipta kenyamanan kerja, bukan hanya pada pemilik perusahaan tapi juga seluruh komponen karyawan, karena dalam beroperasi perusahaan membutuhkan karyawan juga.			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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	bekerja dari awal di perusahaan.				<p>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.</p>



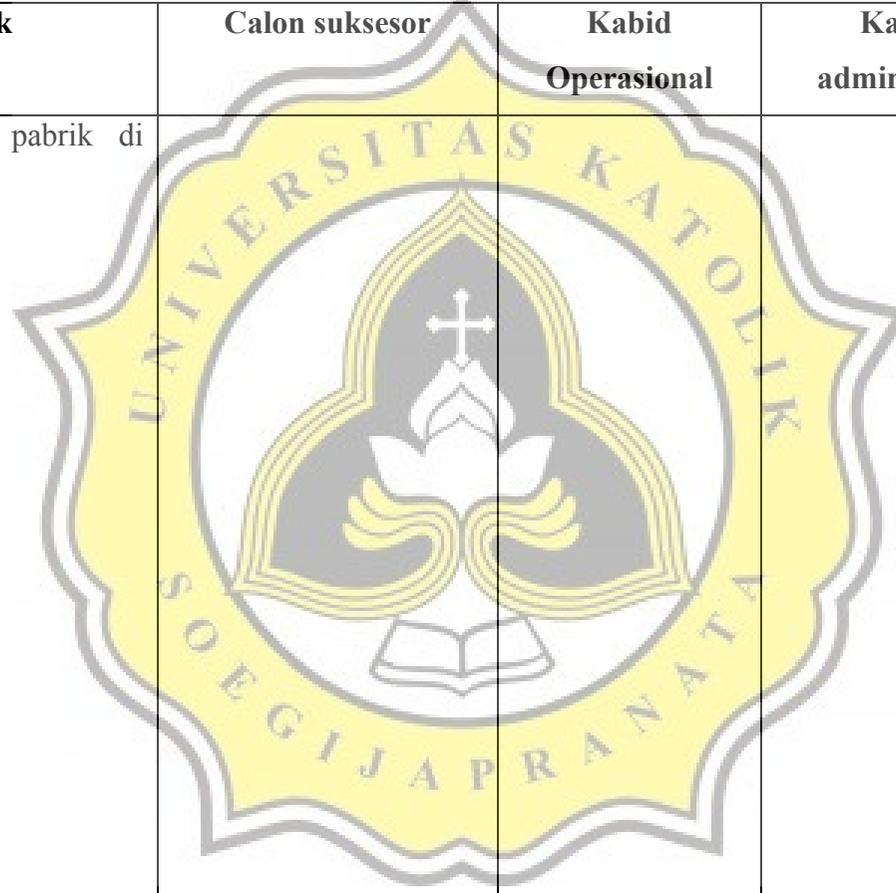
### MEMBUAT PERENCANAAN

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>Menurut pemilik dalam satu tahun ini sudah bisa untuk menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor, 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.</p>				<p>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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					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	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				Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) memikirkan tugas yang akan diberikan kepada suksesor dalam proses suksesi dalam

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
proses suksesi dalam operasional perusahaan	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				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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	terutama untuk pabrik di Solo.				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



Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					memegang sebagian pemasaran terutama untuk pabrik di Solo.
Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menanamkan nilai-nilai perusahaan pada calon suksesor	Nilai perusahaan yang selalu pemilik tanamkan adalah kejujuran dari karyawan, kemudian kekeluargaan. Cara pemilik menanamkan nilai perusahaan tersebut adalah dengan cara selalu memberikan pengarahannya baik kepada calon suksesor ataupun karyawan, terutama pada saat mulai masuk bekerja. Terhadap calon suksesor terutama pemilik	Pemilik sejak awal menanamkan kejujuran kepada calon suksesor, dan diancam juga akan dipecat kalau sekali saja ketahuan berbuat curang. Nilai perusahaan yang utama adalah kejujuran. Kemudian menganggap karyawan adalah keluarga. Dengan menganggap sebagai	Nilai perusahaan yang ditanamkan pemilik adalah kejujuran, karyawan mengingat ketika pemilik pernah mengatakan di depan para sopir kalau ketahuan curang adik sendiri pun akan dipecat. Jadi	Cara pemilik menanamkan nilai perusahaan yaitu kejujuran kepada calon suksesor adalah dengan memberi ultimatum kepada calon suksesor di depan karyawan lain untuk memberi tahu bahwa ketidak	Nilai perusahaan yang selalu pemilik tanamkan adalah kejujuran dari karyawan, kemudian kekeluargaan. Cara pemilik menanamkan nilai perusahaan tersebut adalah dengan cara selalu memberikan pengarahannya baik kepada calon suksesor

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	tekankan, walaupun keluarga sendiri, pemilik tidak akan segan-segan untuk memecatnya bila terbukti tidak jujur.	keluarga, karyawan akan merasa di"wang"ke, sehingga mau untuk bekerja dengan sebaik-baiknya karena tidak ingin mengecewakan kita.	karyawan lain juga tidak berani berbuat curang, lebih baik jujur saja, tenang.	jujuran tidak ditolerir.	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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					menganggap sebagai keluarga, karyawan akan merasa di”wong”ke, sehingga mau untuk bekerja dengan sebaik-baiknya karena tidak ingin mengecewakan kita.
Rencana pemilik setelah Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menyerahkan jabatan pimpinan kepada calon suksesor	Rencana calon suksesor adalah memodernisasi Bekals, dengan cara mengintegrasikan layanan Bekals secara digital, dengan membuat aplikasi Android yang akan digunakan untuk mempresentasikan layanan				Rencana calon suksesor adalah memodernisasi Bekals, dengan cara mengintegrasikan layanan Bekals secara digital, dengan membuat aplikasi

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>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>				<p>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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					saat ini belum bekerja sama.

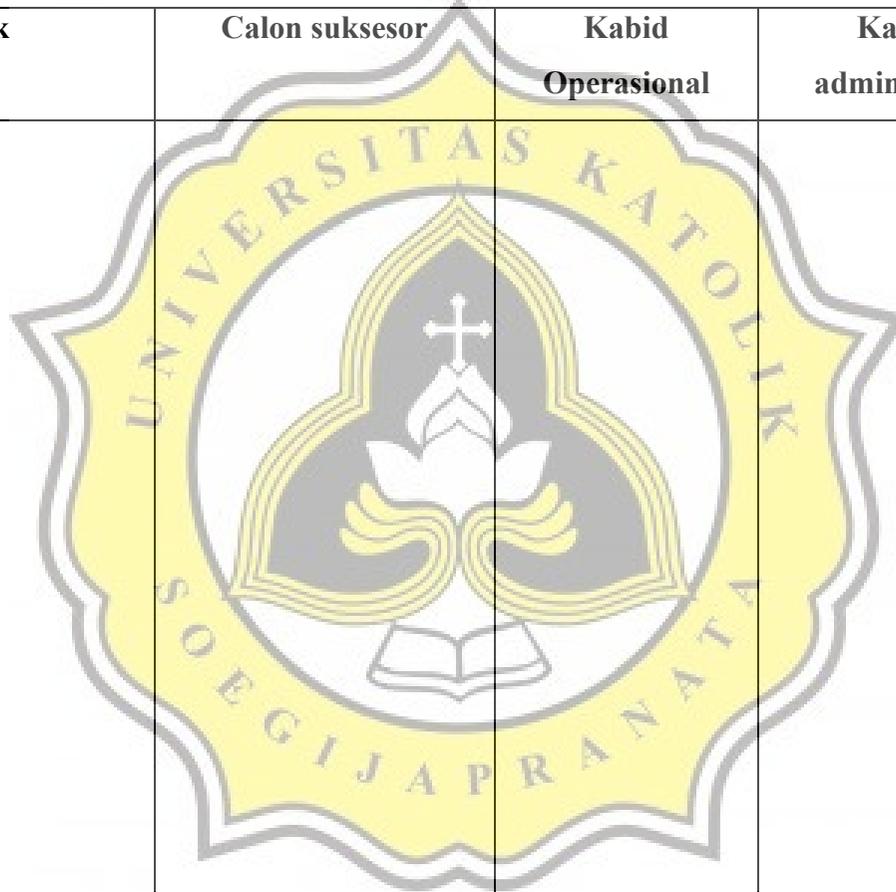
**IMPLEMENTASI**

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Pimpinan Berkah Karunia Lestari (Bekals) mulai melibatkan calon suksesor untuk pengambilan keputusan bisnis	Pemilik memberikan kebebasan bagi calon suksesoor untuk membuat keputusan bisnis, terutama yang berkaitan langsung dengan operasional dan pemasaran. Untuk	Calon suksesor diberikan kebebasan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan operasional dan juga pemasaran. Namun	Pengambilan keputusan bisnis terkait operasional perusahaan diserahkan pemilik langsung kepada calon	Pemilik mengajak berdiskusi calon suksesor untuk bidang operasional sebelum membuat keputusan. Hal ini dilakukan oleh	Pimpinan Berkah Karunia Lestari (Bekals) mulai melibatkan calon suksesor untuk pengambilan keputusan bisnis

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
seperti dengan memberi calon suksesor salah satu proyek untuk dijalankan oleh calon suksesor.	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. Untuk pemasaran, pemilik memberikan kebebasan pada calon suksesor untuk memberikan diskon antara 5-8% tergantung negosiasi yang dilakukan, namun	calon suksesor utamanya di operasional, jadi pembelian spare part, pembelian apapun untuk perbaikan dan berjalannya truk adalah keputusan mutlak calon suksesor dan tidak perlu bertanya ke pemilik. Untuk pemnasaran, diskon calon suksesor masih berani memberikan keputusan di angka maksimal 10%, untuk lebih dari itu	suksesor. Jadi untuk beli ban truk baru, beli perkakas perlengkapan reparasi, bos pump dan lain-lain cukup acc calon suksesor saja.	pemilik sebab calon suksesor adalah yang paling paham mengenai bidang operasional	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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	pemberian diskon hingga 10% juga pernah dilakukan oleh calon suksesor karena perlu adanya keputusan yang cepat dan pengiriman dalam jumlah besar	calon suksesor akan bertanya pada pemilik			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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					<p>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</p>

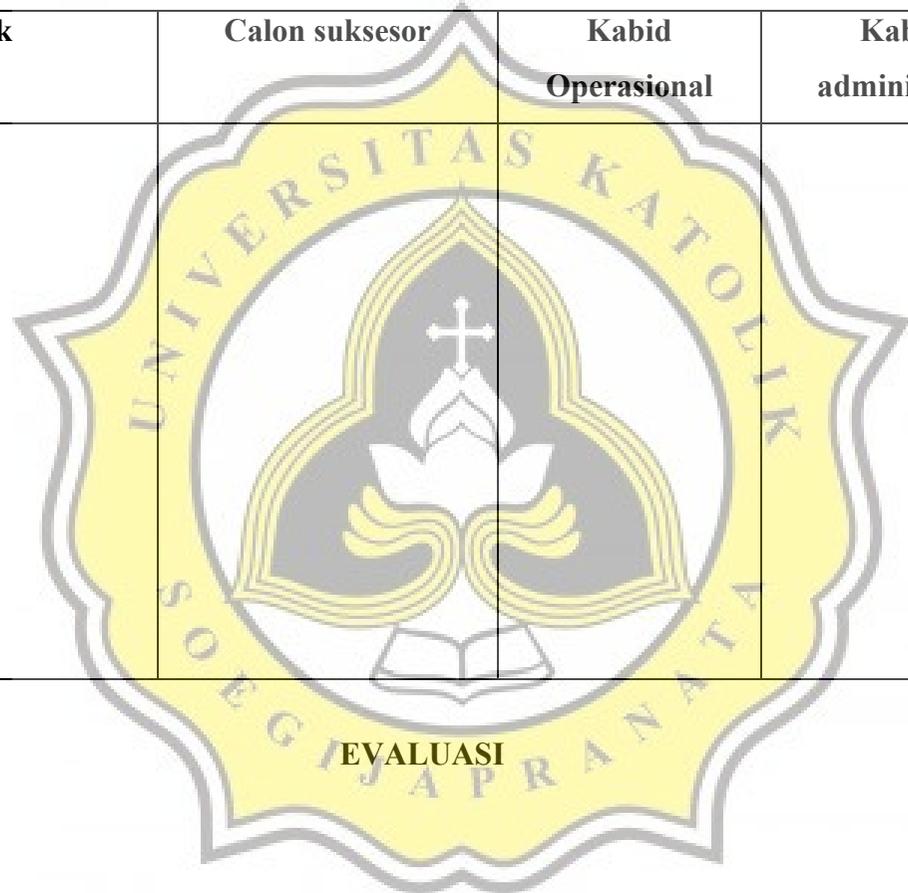


Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					jumlah besar. Untuk pemnasaran, diskon calon suksesor masih berani memberikan keputusan di angka maksimal 10%, untuk lebih dari itu calon suksesor akan bertanya pada pemilik.
Penyerahan sebagian 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. Untuk operasional seluruh	Tanggung jawab yang diserahkan kepada calon suksesor secara penuh adalah di bidang operasional dari tahun 2010, jadi apapun yang berhubungan dengan	Menurut karyawan, calon suksesor diberi tanggung jawab penuh bukan Cuma sebagian untuk operasional,	Tanggung jawab yang diserahkan kepada calon suksesor adalah tanggung jawab dalam bidang operasional. Untuk	Pemilik menyerahkan sebagian tanggung jawab kepada calon suksesor untuk memimpin salah satu bidang usaha Berkah Karunia Lestari

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>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,</p>	<p>operasional truk sampai pembelian solar adalah tanggung jawab calon suksesor penuh.</p>	<p>termasuk penentuan harga yang ditawarkan ke perusahaan klien, kemudian pembelian bahan bakar.</p>	<p>bidang operasional, semua pekerjaan dan tanggung jawab diserahkan kepada calon suksesor sehingga semua keputusan terkait operasional tidak perlu meminta persetujuan pemilik lagi. Menurut karyawan, pemilik sudah yakin dan percaya dengan kemampuan calon suksesor.</p>	<p>(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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	lokasi distribusi, jumlah muatan, hingga diskon yang dapat diberikan untuk jasa				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

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					pemuatan, lokasi distribusi, jumlah muatan, hingga diskon yang dapat diberikan untuk jasa. Menurut karyawan, pemilik sudah yakin dan percaya dengan kemampuan calon suksesor.



**EVALUASI**

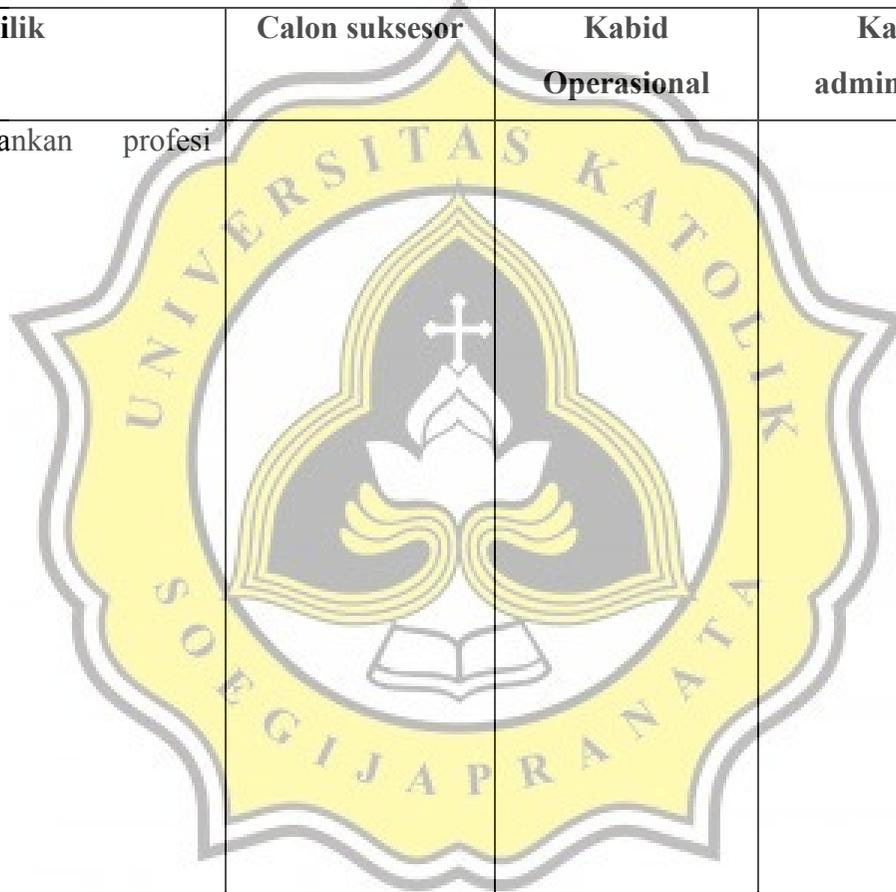
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
Pemilik Berkah Karunia Lestari (Bekals) menilai kesiapan calon suksesor	Calon suksesor sudah siap untuk mengambil alih kepemimpinan Bekals, hal ini karena calon suksesor sudah bekerja mulai level terbawah yaitu kernet hingga saat ini memegang keseluruhan operasional dan sebagian pemasaran jasa Bekals, sehingga pemilik memandang calon suksesor sudah siap untuk menjalankan perusahaan.				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

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, seperti memeriksa keuangan perusahaan termasuk

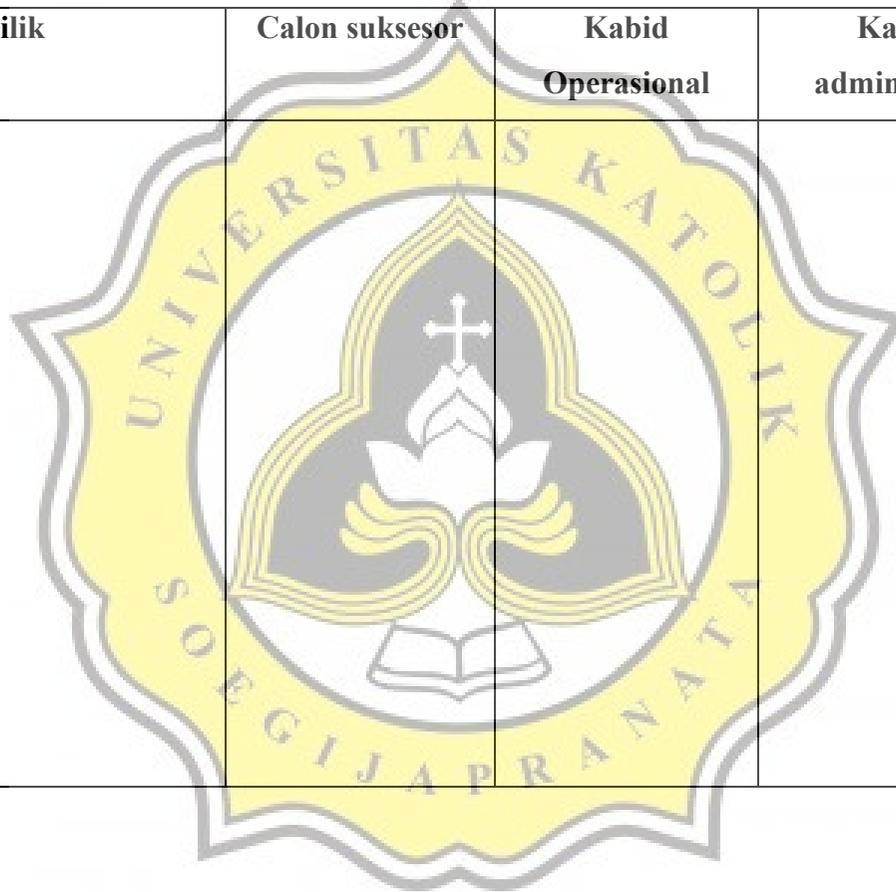
Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					mengontrol pembayaran dari klien, pembayaran kredit truk pada leasing dan bank serta penyerahan giro dan cap perusahaan.
Evaluasi kebutuhan kemampuan yang diharapkan dapat dimiliki calon suksesor 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, sebab sudah dari tahun 2010 calon suksesor memegang peranan		Kebutuhan perusahaan akan kemampuan calon suksesor adalah yang penting kemampuan mengarahkan karyawan, kemampuan untuk	Kebutuhan perusahaan, karena Bekals merupakan perusahaan yang bergerak di bidang angkutan dengan menggunakan truk, maka yang diperlukan adalah	Kebutuhan Bekals agar dapat menjalankan operasional usahanya dengan baik adalah pengetahuan yang mendalam mengenai teknis truk dan bisnis transportasi logistik

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	<p>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</p>		<p>teknis truk dan kemampuan berkomunikasi yang baik dengan karyawan.</p>	<p>kemampuan yang mendasar dalam bidang truk, baik dari mengetahui isi truk, cara mengatur logistik, muatan hingga cara untuk manajemen karyawan.</p>	<p>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</p>

Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
	pernah menjalankan profesi tersebut.				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



Indikator	Jawaban Responden				Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor	Kabid Operasional	Kabid administrasi	
					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.





**2.08%** PLAGIARISM  
APPROXIMATELY

## Report #11269408

BAB I PENDAHULUAN 1.1. Latar Belakang Bisnis keluarga adalah suatu bisnis yang kepemilikan serta manajemennya dikelola oleh dua atau lebih anggota keluarga (Warsanto dan Sutanto, 2018). Berdasarkan data MSN (2019, <https://www.msn.com/en-in/money/photos/the-worlds-biggest-companies-that-are-still-family-owned/ss-BBMNDbm>), diketahui bahwa perusahaan-perusahaan terbesar di dunia saat ini masih dikuasai oleh perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga saat ini menguasai lebih dari 30% perusahaan di seluruh dunia dengan nilai penjualan tahunan lebih dari 499,4 milyar USD dan memiliki karyawan sebanyak 2,2 juta orang (<https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>). Kondisi yang sama terjadi di Indonesia, dimana menurut International Finance Corporation pada tahun 2018, 95% korporasi di Indonesia dikuasai oleh bisnis keluarga (<https://presidentpost.id/2018/05/04/icfbe-2018-tantangan-baru-bagi-perusahaan-perusahaan-keluarga/>). Suatu bisnis keluarga biasanya didirikan oleh seorang pendiri yang membangun perusahaannya mulai dari awal hingga berkembang dan bertahan dan diharapkan akan tetap dapat diteruskan kepada generasi selanjutnya. Berdasarkan hal tersebut, suksesi memegang peranan penting bagi bisnis