

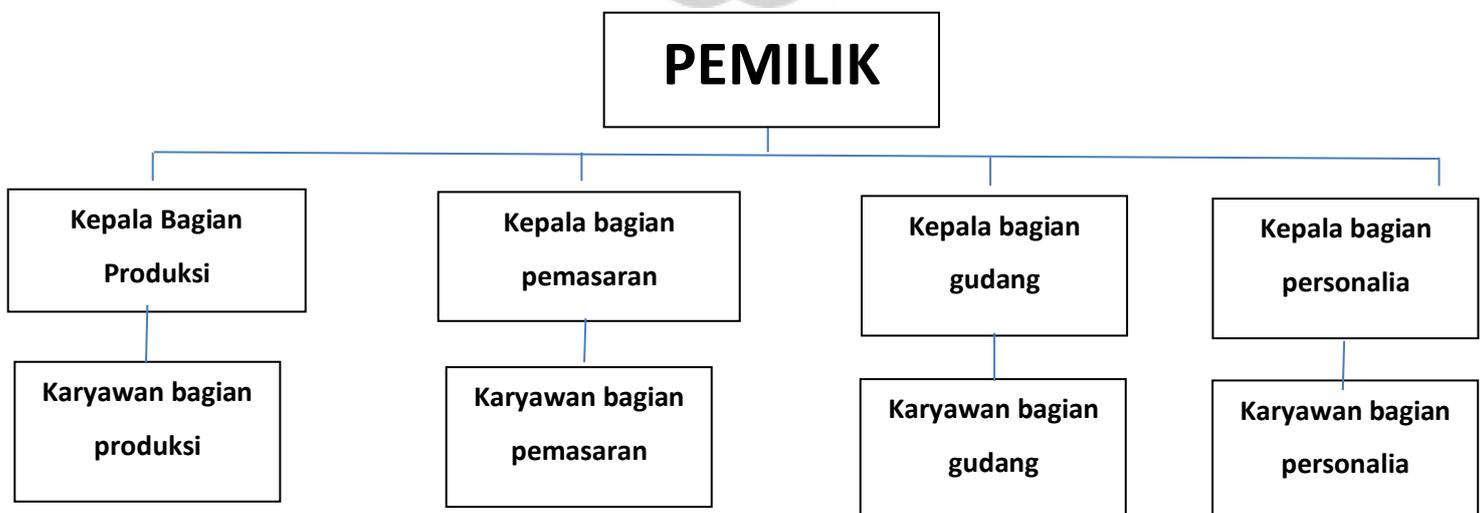
## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

#### 4.1.1 Sejarah Singkat CV Lancar Usaha Jaya

CV Lancar Usaha Jaya merupakan suatu perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang produksi bahan hiasan kue yaitu confetti dan sprinkle. CV Lancar Usaha Jaya didirikan oleh Kimin Prasetyo sejak tahun 2011. Sebelum mendirikan CV Lancar Usaha Jaya sebelumnya Kimin Prasetyo bekerja pada perusahaan keluarganya yang bergerak dalam bidang biskuit, kue dan permen, setelah merasa memiliki modal dan kemampuan yang cukup serta melihat peluang usaha yang cukup baik di bidang hiasan kue maka Kimin Prasetyo membuka CV Lancar Usaha Jaya pada tahun 2011. CV Lancar Usaha Jaya berlokasi pada Jalan Banteng Raya Nomor 2, Semarang. Produk confetti dan sprinkle hasil produksi CV Lancar Usaha Jaya dipasarkan di daerah Kalimantan dan Sulawesi dengan menasar pada grosiran. Selain itu baru-baru ini Kevin Prasetyo sebagai putra dari Kimin Prasetyo juga melakukan pemasaran melalui media Instagram untuk meningkatkan pemasaran dari produk CV Lancar Usaha Jaya.

#### 4.1.2 Struktur organisasi



Pemilik sebagai pucuk pimpinan yang mengepalai seluruh karyawan termasuk kepala bagian produksi, kepala bagian pemasaran, kepala bagian Gudang, dan kepala bagian personalia, dibawah kepala bagian ada karyawan karyawan. kepala bagian produksi yang mengawasi bagian produksi dan juga mengawasi QC terhadap produk. kepala bagian pemasaran bertugas untuk mengkoordinir. Untuk kepala bagian pemasaran untuk memasarkan barang dan mengevaluasi kinerja karyawan bagian pemasaran seperti mengenai target penjualan, pengiriman, retur, dan membuka potensi pasar yang baru. Kepala bagian Gudang bertugas untuk mengawasi dan menghitung stock barang seperti baku dan barang jadi dan juga bertugas dalam hal penerimaan bahan baku, pengeluaran bahan baku untuk proses produksi. kepala bagian personalia yang mengkoordinasi karyawan seperti penerimaan karyawan dan mempersiapkan perjanjian kerja dengan karyawan. karyawan bagian produksi memiliki tugas untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi sesuai dengan standard di CV Lancar Usaha Jaya. Karyawan bagian pemasaran bertugas untuk penjualan secara langsung ke distributor, outlet outlet pasar, dan toko, dan mengecek ketersediaan barang yang ada di lapangan. Karyawan bagian Gudang memiliki tugas untuk menaikkan atau menurunkan barang seperti contoh stock bahan baku, menata bahan baku sesuai dengan urutan yang ada di dalam Gudang, menata produk jadi untuk stock dan proses pengiriman, serta menjaga kebersihan di dalam Gudang. Karyawan bagian personalia bertugas untuk membuat perjanjian kerja karyawan, dan juga mengurus asuransi kesehatan karyawan seperti contoh mengurus BPJS dan membayar

#### **4.1.3 Gambaran Umum Responden**

Identifikasi kesiapan suksesor CV Lancar Usaha Jaya dilakukan dengan mengambil kesimpulan dari jawaban beberapa narasumber yaitu 6 orang, pemilik, istri pemilik, dua orang calon suksesor, kepala bagian produksi dan kepala bagian personalia.



**Tabel 4.1**  
**Gambaran Umum Responden**

No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
1	Kimin Prasetyo	Direktur (Pemilik)	Laki-laki	49	S1
2	Eny Silvi Wat	Istri pemilik	Perempuan	48	S1
3	Kevin Prasetyo	Calon Suksesor I	Laki-laki	23	SMA
4	Janice Prasetyo	Calon Suksesor II	Perempuan	19	SMA
5	Fatimah	Kepala Bagian Produksi	Perempuan	30	SMA
6	Kamilah	Kepala Bagian Personalia	Perempuan	41	SMA

**Sumber: data primer diolah (2020)**

#### **4.2 Proses Suksesi Pada Usaha CV Lancar Usaha Jaya**

Proses suksesi pada CV Lancar Usaha Jaya dengan menggunakan teori Walsh dilakukan dengan dua proses yaitu *management succession* dan *ownership succession* dengan lima aktivitas yaitu *family communications*, *grooming successors*, *management processes*, *family governance* dan *shareholder agreement*. Dalam proses suksesi ini, *desired outcomes* yang diharapkan adalah integrasi dari anggota keluarga, penilaian terhadap pilihan, menginformasikan keputusan dan tingkat kenyamanan dalam proses suksesi. Berdasarkan proses sukses menurut teori Walsh tersebut, maka dapat diidentifikasi proses suksesi CV Lancar Usaha Jaya sebagai berikut:

#### **4.2.1 Management Succession**

*Management succession* merupakan proses mentransfer manajemen / pengelolaan bisnis pada CV Lancar Usaha Jaya dari pemilik kepada calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya yang meliputi aktivitas *family communication*, *grooming successors* dan *management processes*.

##### **4.2.1.1 Family communication**

Indikator dari *family communication* ini adalah :

###### **1. Family Business Meeting**

*Family business meeting* adalah pertemuan seluruh anggota keluarga inti dalam bisnis keluarga CV Lancar Usaha Jaya terkait *management succession*. Pengukurannya adalah

- a. frekuensi meeting yaitu berapa kali diadakan *family business meeting* dalam satu tahun yang membahas mengenai *management succession* / pengelolaan bisnis calon suksesor.
- b. issue *management succession* yang dibahas dalam meeting.

###### **2. Family Council Meeting**

*Family council meeting* adalah pertemuan dari seluruh anggota keluarga pemilik CV Lancar Usaha Jaya baik inti maupun non inti dalam bisnis keluarga. Dalam *family council meeting*, isu yang dibahas adalah *management succession* / pengelolaan bisnis.

###### **3. Family Business Rules**

*Family business rules* adalah mengenai peraturan tertulis dan tidak tertulis yang perlu dipatuhi oleh setiap anggota keluarga pada CV Lancar Usaha Jaya. Peraturan ini meliputi aturan mengenai *management succession* ke calon suksesor.

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

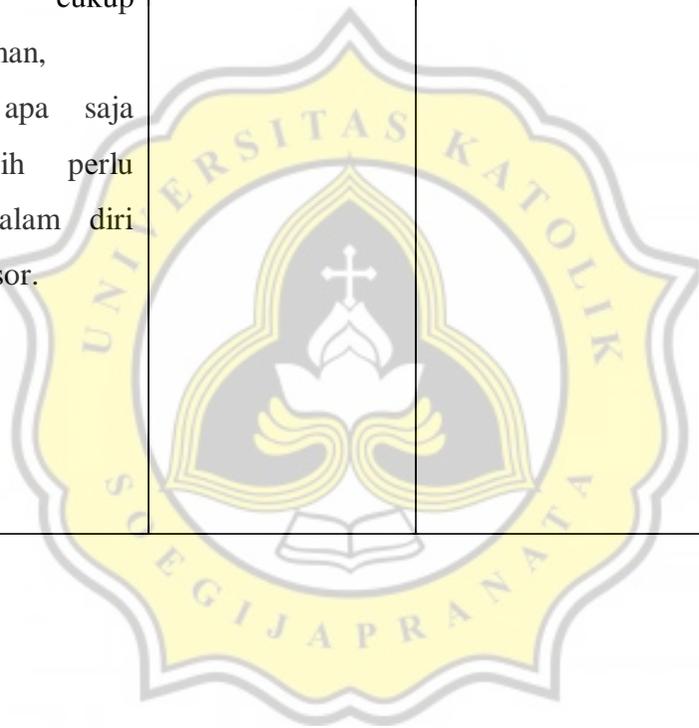
**Tabel 4.2**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Family communication* indikator *Family Business Meeting***

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Siapa saja yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga?	Pemilik, istri, dua calon suksesor	Semua keluarga inti, pemilik, saya dan kedua anak, calon suksesor	Pemilik, istri dan kedua calon suksesor	Pemilik, istri, calon suksesor 1, calon suksesor 2	Anggota keluarga yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik
Berapa kali meeting diadakan dalam satu tahun yang membahas mengenai	Per semester	6 bulan sekali, dan diikuti oleh semua anggota keluarga	Per semester	Per semester	Meeting diadakan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
suksesi pengelolaan?Siapa saja anggota keluarga inti yang ikut?					diikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik
Bagaimana isu management succession keluarga?	Kami membicarakan suksesi dengan baik karena suksesi dibicarakan secara internal, kami dapat terbuka dalam mengevaluasi kelemahan dan kekuatan dari calon suksesor seperti saat	Ya kita selalu membicarakan mengenai apakah anak-anak sudah mampu memimpin perusahaan	Dibicarakan mengenai kesiapan suksesor memimpin perusahaan tersebut, apakah sudah siap atau belum	Bisnis as usual	Isu management succession keluarga dibicarakan secara terbuka di antara anggota keluarga mengenai kekuatan dan kelemahan calon

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
	ini calon suksesor sudah cukup berpengalaman, kemudian apa saja yang masih perlu dibenahi dalam diri calon suksesor.				suksesor sebagai contohnya adalah mengenai kemampuan dan kesiapan calon suksesor dalam memimpin perusahaan, terutama dalam pengalaman kerjanya.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan hasil bahwa anggota keluarga yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Meeting diadakan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang membahas mengenai suksesi pengelolaan dan diikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Meeting membicarakan mengenai bisnis perusahaan di masa yang akan datang, dan membahas mengenai peran calon suksesor pada bisnisnya di masa yang akan datang.

Isu management succession keluarga dibicarakan secara terbuka di antara anggota keluarga mengenai kekuatan dan kelemahan calon suksesor sebagai contohnya adalah mengenai kemampuan dan kesiapan calon suksesor dalam memimpin perusahaan, terutama dalam pengalaman kerjanya. Cara isu management succession keluarga dibicarakan secara terbuka di antara anggota keluarga adalah dengan melakukan evaluasi secara langsung dengan calon suksesor yaitu pemilik langsung menegur calon suksesor jika ada pekerjaan calon suksesor yang dianggap kurang sesuai dengan standar kerja dari perusahaan seperti ketika calon suksesor kurang teliti dalam mengidentifikasi kerusakan pada salah satu produk, maka pemilik akan langsung menegur calon suksesor untuk lebih teliti di kemudian hari, kemudian menyatakan bahwa dengan kemampuan seperti itu masih belum bisa memimpin perusahaan.

**Tabel 4.3**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Family communication* indikator *Family Council Meeting***

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Siapa saja saja anggota termasuk anggota di luar keluarga inti yang terlibat pertemuan keluarga?	Pemilik, istri, dua calon suksesor	Pemilik, saya, kedua anak	Hanya keluarga inti saja	Pemilik, istri, calon suksesor 1, calon suksesor 2	Hanya anggota keluarga inti, tidak ada anggota diluar keluarga inti yg dilibatkan dalam family council meeting
Berapa kali meeting diadakan dalam satu tahun yang membahas suksesi pengelolaan ke calon	Per semester	6 bulan sekali, tapi tidak ada anggota keluarga non inti	6 bulan sekali	Per semester	Tidak ada pertemuan yang melibatkan anggota keluarga non inti.

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
suksesor yang melibatkan anggota keluarga non inti?Siapa saja anggota keluarga yang ikut?					
Siapa saja calon suksesor yang diusulkan untuk memimpin CV Lancar Usaha Jaya?Jelaskan	Suksesor 1 dan suksesor 2	Kedua anak saya	Calon suksesor 1 dan calon suksesor 2, karena memang anak dari pemilik hanya dua orang	Calon suksesor 1, calon suksesor 2	Calon suksesor yang diusulkan untuk memimpin CV Lancar Usaha Jaya adalah calon suksesor 1 dan calon suksesor 2, karena memang anak dari pemilik hanya dua orang.

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan bahwa tidak ada family council meeting .tidak ada anggota diluar keluarga inti yg dilibatkan dalam family council meeting. Tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan dalam meeting, alasannya adalah karena pemilik dan keluarga adalah anggota keluarga yang bekerja pada perusahaan ini. Family council meeting tidak dilakukan pada CV Lancar Usaha Jaya karena dalam bisnis keluarga ini memang murni dimiliki dan dikelola oleh keluarga inti saja tanpa melibatkan anggota keluarga di luar anggota keluarga inti sehingga family council meeting tidak perlu dilakukan.



**Tabel 4.4**

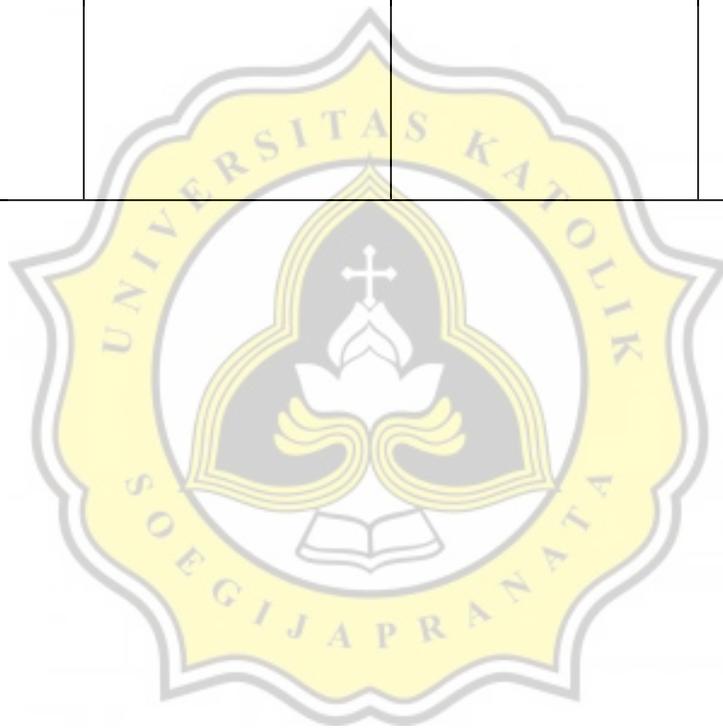
**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Family communication* indikator *Family Business Rules***

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Apa saja peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh anggota keluarga pada CV Lancar Usaha Jaya?	Sistem kerja perusahaan Aspirasi dan visi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masuk tepat waktu</li> <li>2. Menggunakan pakaian yang rapi</li> <li>3. Mengikuti SOP di tempat kerja</li> <li>4. Bersikap sopan di tempat kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sopan di kantor</li> <li>2. Menggunakan pakaian yang rapi</li> <li>3. Masuk kerja tepat waktu</li> <li>4. Mematuhi perintah pimpinan</li> </ol>	Sistem kerja perusahaan	<p>Peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh anggota keluarga pada CV Lancar Usaha Jaya adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masuk tepat waktu</li> <li>2. Menggunakan pakaian yang rapi</li> <li>3. Mengikuti SOP di tempat</li> </ol>

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
					<p>kerja (sistem kerja)</p> <p>4. Bersikap sopan di tempat kerja</p> <p>5. Mematuhi perintah pimpinan</p>
Bagaimana merumuskan peraturan tersebut?	Perundingan (didahului dengan kesepakatan tata tertib)	Tata tertib sudah diputuskan dari dulu, dibuat oleh pemilik dan saya	Pemilik	Dengan perundingan dan keputusan bersama	Perumusan peraturan dilakukan dengan perundingan yaitu kesepakatan tata tertib kemudian

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
					diputuskan oleh pemilik dan istri.
Bagaimana peraturan dalam bisnis CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan management succession?	Tidak ada yang berubah peraturan bisnisnya, namun saat ini calon suksesor telah mulai ikut bertanggung jawab atas operasional perusahaan.	Tidak ada yang khusus, untuk peraturan tetap sama. Peraturan berkairan dengan manajemen suksesi belum perlu berubah karena calon suksesor masih belum masuk dalam struktur organisasi	Masih sama saja peraturannya	Belum ada perubahan. Tidak tahu juga apa yang perlu diubah.	Tidak ada perubahan peraturan dalam bisnis CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan management succession, namun saat ini calon suksesor telah mulai ikut bertanggung jawab atas operasional perusahaan. Peraturan berkairan dengan manajemen

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
					suksesi belum perlu berubah karena calon suksesor masih belum masuk dalam struktur organisasi



Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan hasil bahwa Peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh anggota keluarga pada CV Lancar Usaha Jaya adalah :

1. Masuk tepat waktu
2. Menggunakan pakaian yang rapi
3. Mengikuti SOP di tempat kerja (sistem kerja)
4. Bersikap sopan di tempat kerja
5. Mematuhi perintah pimpinan.

Perumusan peraturan dilakukan dengan perundingan yaitu kesepakatan tata tertib kemudian diputuskan oleh pemilik dan istri. Sampai saat ini tidak ada perubahan peraturan dalam bisnis CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan management succession, namun saat ini calon suksesor telah mulai ikut bertanggung jawab atas operasional perusahaan dengan melakukan pekerjaan di bidang produksi. Tidak ada peraturan khusus yang mengalami perubahan sebab calon suksesor masih belum masuk dalam struktur organisasi.

Peraturan untuk terkait suksesi akan dapat dibuat ketika calon suksesor mulai masuk ke dalam perusahaan terutama dalam jabatan struktural dan memegang salah satu divisi yang ada dalam perusahaan. Peraturan tersebut di buat dengan keputusan Bersama melalui perundingan dan diskusi yang keputusannya ada di tangan pemilik dan istri.

#### **4.2.1.2 *Grooming successor***

Indikator dari *grooming successor* ini adalah :

##### *1. Management succession timeline*

Waktu yang dibutuhkan untuk persiapan suksesor hingga siap untuk mengambil alih perusahaan, indikator dari *Management succession timeline* adalah calon suksesor akan membutuhkan waktu seberapa lama agar calon suksesor siap memimpin perusahaan.

##### *2. Keterampilan bisnis yang dibutuhkan*

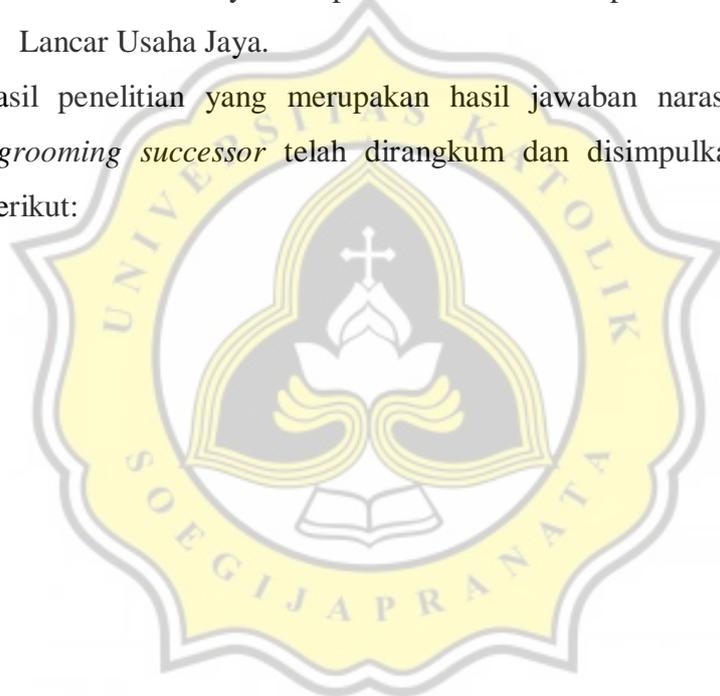
Kemampuan dan keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya. Kebutuhan perusahaan adalah calon

suksesor harus dapat membuat keputusan sendiri (*decision making*), mampu mempertahankan pelanggan lama, mampu mencari konsumen baru, dan mampu bernegosiasi dengan konsumen dan supplier.

### 3. Penentuan kriteria

Kriteria atau prasyarat manajerial yang dibagikan untuk melakukan pengambilan keputusan calon suksesor mengenai usia, pendidikan dan pengalaman calon suksesor dalam bisnis maupun pengalaman di luar bisnis. Indikatornya adalah pengalaman calon suksesor bekerja pada CV Lancar Usaha Jaya dan apakah calon suksesor pernah bekerja di luar CV Lancar Usaha Jaya.

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

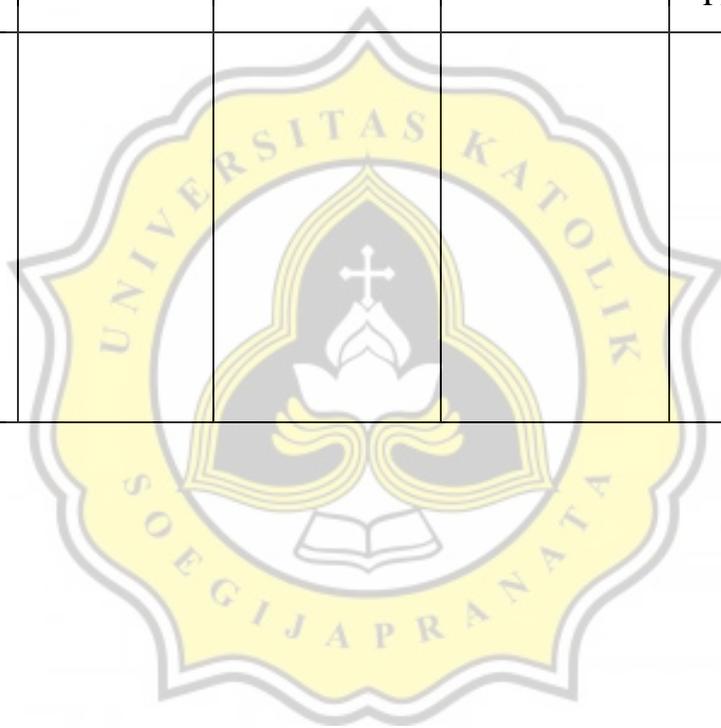


**Tabel 4.5**

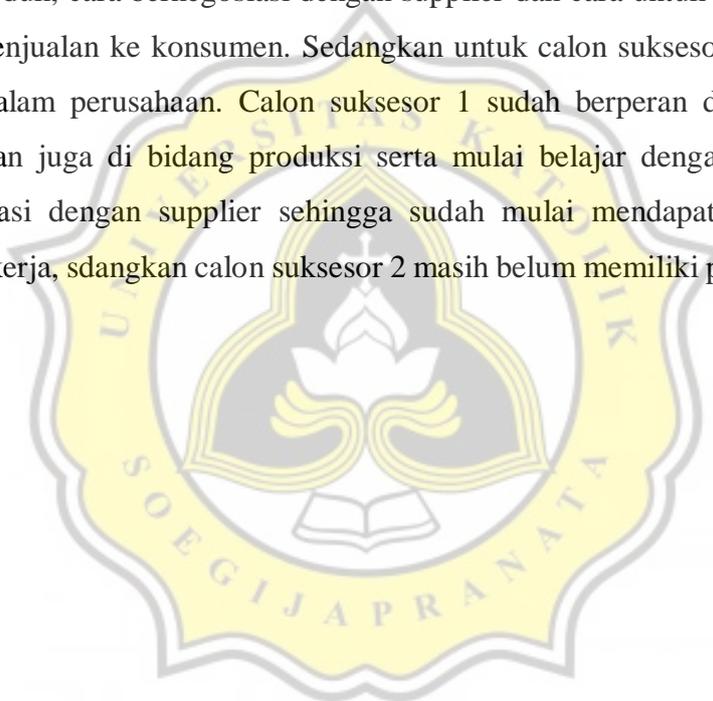
**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Grooming successor* Indikator *Management succession timeline***

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
<p>Berapa lama calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya siap untuk mengambil alih perusahaan? Jelaskan jawaban Anda</p>	3 tahun	3-5 tahun	5 tahun, saya merasa masih perlu banyak belajar dengan pemilik untuk mengetahui lebih dalam mengenai perusahaan	3 tahun, 5 tahun			<p>Calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya siap untuk mengambil alih perusahaan dalam kurun waktu 3-5 tahun karena calon suksesor dirasakan masih perlu</p>

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
							banyak belajar dengan pemilik untuk mengetahui lebih dalam mengenai perusahaan.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber, saat ini kedua calon suksesor belum siap mengambil alih perusahaan, alasannya adalah calon suksesor pertama sebenarnya sudah lebih siap, namun perlu banyak pengalaman dalam berbisnis dan secara konsisten perlu belajar dari pemilik terkait dengan aspek-aspek lain dalam perusahaan. Calon suksesor 1 CV Lancar Usaha Jaya siap untuk mengambil alih perusahaan dalam kurun waktu 3-5 tahun karena calon suksesor dirasakan masih perlu banyak belajar dengan pemilik untuk mengetahui lebih dalam mengenai perusahaan. Calon suksesor belajar mengenai cara proses produksi, standar kualitas dalam produk, cara bernegosiasi dengan supplier dan cara untuk menawarkan dan closing penjualan ke konsumen. Sedangkan untuk calon suksesor 2 masih belum terlibat dalam perusahaan. Calon suksesor 1 sudah berperan di bidang quality control dan juga di bidang produksi serta mulai belajar dengan pemilik untuk bernegosiasi dengan supplier sehingga sudah mulai mendapatkan pengalaman aktual bekerja, sdangkan calon suksesor 2 masih belum memiliki pengalaman sama sekali.



**Tabel 4.6**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Grooming successor* Indikator Keterampilan bisnis yang dibutuhkan**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Apakah calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya sudah memiliki kemampuan dan keterampilan yang	Sudah, calon suksesor bisa melakukan quality control pada produk jadi dari CV Lancar Usaha Jaya sehingga dapat mengetahui standar kualitas yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Calon	Menurut saya saat ini sudah kelihatan, namun perlu diperbanyak jam terbangnya	Sudah 1. Bisa melakukan controlling kualitas produk 2. Dapat bernegosiasi dengan supplier	Saya belum ikut bekerja di dalam perusahaan, kalau kakak saya sudah mulai bekerja di perusahaan, setahu saya	Sudah bisa untuk masalah produksi, QC	Sudah, bisa mengerti produksi, bisa mengetahui kualitas bahan baku, dan mampu mengontrol mutu hasil produksi	Calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya sudah memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan walaupun demikian perlu diperbanyak jam terbangnya. Sebagai contohnya

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
dibutuhkan oleh perusahaan? Berikan contohnya	suksesor saat ini sudah dapat bernegosiasi dengan supplier dan konsumen, namun sewaktu-waktu juga masih harus bertanya pada saya.		<p>3. Dapat bernegosiasi dengan konsumen</p> <p>4. Dapat menjelaskan produk CV Lancara Usaha Jaya dengan baik</p>	mengurus produksi			adalah dapat melakukan QC pada produk jadi, mampu bernegosiasi dengan supplier dan konsumen, serta memiliki product knowledge yang baik sehingga dapat menjelaskan produk CV Lancar Usaha Jaya dengan baik.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
<p>Apa saja kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan? Berikan contohnya</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan umum</li> <li>2. Anakan produk dan pemasaran</li> <li>3. Kreativitas</li> <li>4. Kemampuan koordinasi</li> <li>5. Kemampuan mengambil keputusan</li> <li>6. Kemampuan negosiasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan tentang produk</li> <li>2. Pengetahuan mengenai cara negosiasi dengan konsumen</li> <li>3. Cara maintain knsumen</li> <li>4. Cara negosiasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Product knowledge, mengetahui produk perusahaan</li> <li>2. Pemasaran, dapat mencari order dan mendapatkan order</li> <li>3. Operasional atau produksi,</li> </ol>	Ya kurang tahu	<p>Terutama produksi karena pesanan harus selesai tepat waktu</p>	<p>Kemampuan mengatur orang dan kemampuan untuk mendapatkan order</p>	<p>Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan umum mengenai produk</li> <li>2. Pemasaran, dapat mencari order dan mendapatkan order</li> </ol>

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
7. Kecerdasan emosional		dengan supplier 5. Kemampuan berorganisasi, memerintah karyawan 6. Mengetahui pembukuan atau keuangan umum	mampu mengatur produksi dan memproduksi sesuai target 4. Keuangan, mengetahui administrasi dan pembukuan dengan baik SDM, bisa memerintah				3. Kreativitas 4. Kemampuan koordinasi 5. Kemampuan mengambil keputusan 6. Kemampuan negosiasi 7. Operasional atau produksi, mampu mengatur produksi dan

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
			dan mengatur karyawan				memproduksi sesuai target 8. Keuangan, mengetahui administrasi dan pembukuan dengan baik 9. SDM, bisa memerintah dan mengatur karyawan
Kemampuan dan	Manajemen SDM	Tentang keuangan, memang agak rumit,	Terutama keuangan	Yang belum	Kemampuan untuk	Kemampuan mengatur	Kemampuan dan keterampilan yang

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
keterampilan apa yang belum dimiliki oleh calon suksesor? Jelaskan jawaban Anda		kadang membuat malas untuk dipelajari	karena neraca, arus kas dan terutama pajak susah dimengerti. Untuk produksi saya merasa percaya diri.	dimiliki SDM	memprediksi ketepatan waktu produksi	orang, masih muda soalnya	belum dimiliki oleh calon suksesor adalah kemampuan mengenai SDM yaitu mengenai cara mengatur karyawannya, selain itu mengenai aspek keuangan yaitu terutama neraca, arus kas dan pajak.

Calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya sudah memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan walaupun demikian perlu diperbanyak jam terbangnya. Sebagai contohnya adalah dapat melakukan QC pada produk jadi, mampu bernegosiasi dengan supplier dan konsumen, serta memiliki product knowledge yang baik sehingga dapat menjelaskan produk CV Lancar Usaha Jaya dengan baik. Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah:

1. Pengetahuan umum mengenai produk
2. Pemasaran, dapat mencari order dan mendapatkan order
3. Kreativitas
4. Kemampuan koordinasi
5. Kemampuan mengambil keputusan
6. Kemampuan negosiasi
7. Operasional atau produksi, mampu mengatur produksi dan memproduksi sesuai target
8. Keuangan, mengetahui administrasi dan pembukuan dengan baik
9. SDM, bisa memerintah dan mengatur karyawan

Kemampuan dan keterampilan yang belum dimiliki oleh calon suksesor adalah kemampuan mengenai SDM yaitu mengenai cara mengatur karyawannya, selain itu mengenai aspek keuangan, seperti dalam hal administrasi mengenai pembukuan keuangan calon suksesor masih perlu belajar lagi, dan juga dalam hal neraca, arus kas, dan mengenai arus pajak yaitu seperti mengelola pajak dengan jujur.

**Tabel 4.7**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Grooming successor* Indikator Penentuan kriteria**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Persyaratan apa yang dibutuhkan untuk suksesor agar dapat mengambil alih manajemen /pengelolaan CV Lancar Usaha Jaya? Jelaskan jawaban Anda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan umum</li> <li>2. Anakan produk dan pemasaran</li> <li>3. Kreativitas</li> <li>4. Kemampuan koordinasi</li> <li>5. Kemampuan mengambil keputusan</li> </ol>	Menguasai kemampuan umum dalam perusahaan	Lancar dalam semua keterampilan yang dibutuhkan	Saat ini belum bekerja di CV Lancar Usaha Jaya	Ya menguasai semua aspek dari perusahaan	Dapat mengatur karyawan, bisa menguasai semua pekerjaan	Persyaratan yang dibutuhkan untuk suksesor agar dapat mengambil alih manajemen /pengelolaan CV Lancar Usaha Jaya adalah kemampuan umum atau semua aspek perusahaan yaitu:

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
	6. Kemampuan negosiasi 7. Kecerdasan emosional						<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan umum</li> <li>2. Anakan produk dan pemasaran</li> <li>3. Kreativitas</li> <li>4. Kemampuan koordinasi</li> <li>5. Kemampuan mengambil keputusan</li> <li>6. Kemampuan negosiasi</li> </ol>

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
							7. Kecerdasan emosional
Apakah calon suksesor pernah bekerja di luar CV Lancar Usaha Jaya?Pengalaman apa yang dimilikinya?Bagaimana pengalaman calon suksesor dalam bekerja pada CV Lancar Usaha Jaya? Jelaskan jawaban Anda	Tidak pernah, masih perlu untuk ditingkatkan lagi dan jam kerjanya supaya lebih berpengalaman	Belum pernah	Belum pernah di luar perusahaan	Belum pernah, masih butuh pengalaman lebih	Belum pernah kelihatannya	Belum pernah	Calon suksesor belum pernah bekerja di luar CV Lancar Usaha Jaya sehingga masih belum memiliki pengalaman di luar perusahaan.

Persyaratan yang dibutuhkan untuk suksesor agar dapat mengambil alih manajemen /pengelolaan CV Lancar Usaha Jaya adalah kemampuan umum atau semua aspek perusahaan yaitu:

1. Pengetahuan umum
2. Anakan produk dan pemasaran
3. Kreativitas
4. Kemampuan koordinasi
5. Kemampuan mengambil keputusan
6. Kemampuan negosiasi
7. Kecerdasan emosional

Calon suksesor belum pernah bekerja di luar CV Lancar Usaha Jaya sehingga masih belum memiliki pengalaman di luar perusahaan. Berdasarkan hasil ini, dapat diketahui bahwa calon suksesor belum pernah bekerja di luar perusahaan dan membutuhkan beberapa persyaratan pengetahuan yang cukup untuk dapat mengambil alih manajemen CV Lancar Usaha Jaya seperti manajemen yang kuat, keuangan yang baik, seperti contoh dapat mengelola keuangan dengan sebaik baik mungkin demi kestabilan perusahaan dan teliti dalam operasional.

#### **4.2.1.3 Management processess**

Indikator dari *management processess* ini adalah :

##### *1. Performance Assessment*

Hasil dari penilaian manajerial dari calon suksesor disesuaikan dengan standar dari CV Lancar Usaha Jaya. Indikatornya adalah kemampuan manajerial calon suksesor sesuai dengan kebutuhan CV Lancar Usaha Jaya.

##### *2. Kompensasi untuk anggota keluarga*

Perencanaan kompensasi bagi anggota keluarga yang memiliki saham untuk dilakukan pengambil alihan. Persentase saham yang dibagikan kepada anggota keluarga yang bukan pengendali atau pasif dan anggota keluarga pengendali (direksi).

3. Mengatasi ketidak setujuan keluarga saat terjadi proses suksesi

Penyelesaian konflik antar anggota keluarga dalam perusahaan sebagai contohnya adalah perbedaan pandangan antara calon suksesor dengan salah satu anggota keluarga yang bekerja di dalam perusahaan.

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



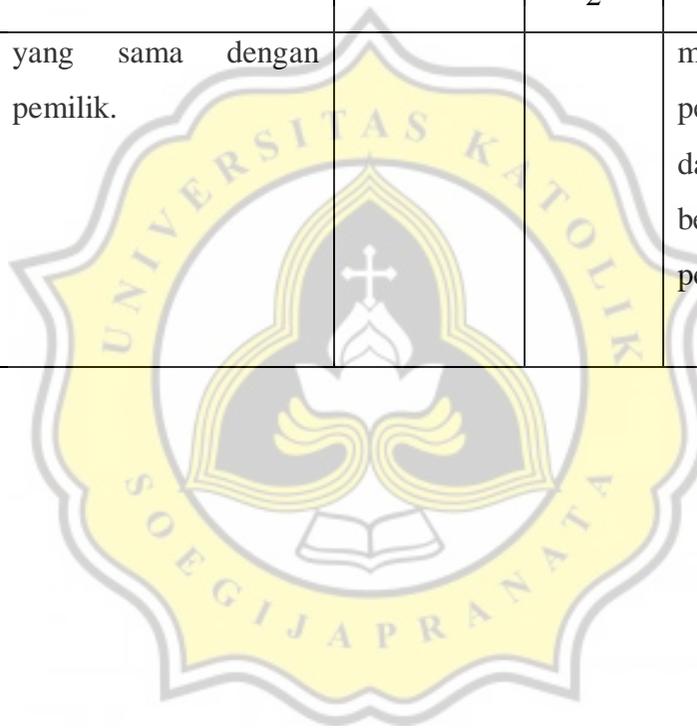
**Tabel 4.8**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Management Processes* Indikator *Performance Assessment***

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Kemampuan manajerial apa yang harus dimiliki calon suksesor?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan mengatur pekerjaan agar dapat berjalan dengan baik, mengatur karyawan memanfaatkan sumber daya yang ada</li> <li>2. Mengkoordinasikan pekerjaan dengan karyawannya</li> <li>3. Mengarahkan bawahan ke arah tujuan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan untuk mengorganisir karyawan, sumber daya</li> <li>2. Kemampuan untuk merencanakan produk baru</li> <li>3. Kemampuan memproduksi</li> </ol>			<p>Kemampuan untuk memproduksi barang tepat waktu, memerintah karyawan agar bergerak sesuai dengan kemauannya</p>	<p>Mampu untuk mengatur karyawan agar bekerja sesuai target</p>	<p>Kemampuan manajerial yang harus dimiliki calon suksesor adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan mengatur karyawan dan memanfaatkan sumber daya yang ada</li> <li>2. Mengkoordinasikan dan mengorganisir karyawan, dan sumber daya</li> </ol>

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
		produk dengan baik					<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Mengarahkan bawahan ke arah tujuan</li> <li>4. Kemampuan untuk merencanakan produk baru</li> <li>5. Kemampuan memproduksi produk dengan baik dan tepat waktu</li> </ol>
Bagaimanakah kemampuan manajerial calon suksesor sudah sesuai	Sudah baik, kemampuan manajerial calon suksesor sudah mulai terbentuk dan sesuai dengan gaya dari CV	Saat ini sudah lumayan, tapi masih butuh banyak belajar agar dapat mencapai standar			Untuk soal produksi sudah baik, namun untuk sektor lain	Belum	Sebagian responden menyatakan kemampuan manajerial calon suksesor sudah sesuai dengan kebutuhan CV Lancar Usaha Jaya, namun

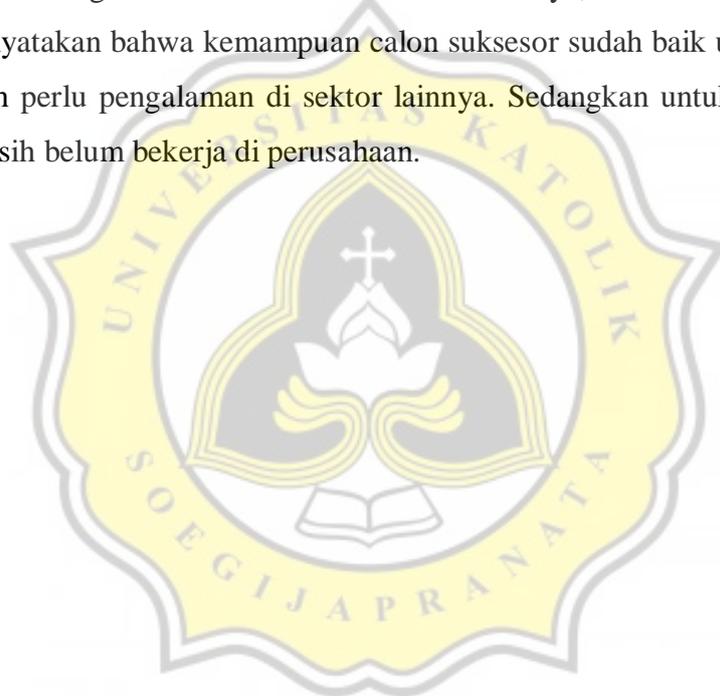
Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
dengan kebutuhan CV Lancar Usaha Jaya?	Lancar Usaha Jaya karena mengikuti cara kerja saya.	yang sama dengan pemilik.			masih perlu pengalaman dan harus belajar dari pemilik		ada juga responden yang menyatakan bahwa kemampuan calon suksesor sudah baik untuk satu sektor dan masih perlu pengalaman di sektor lainnya



Berdasarkan hasil jawaban narasumber atas indikator *management processes*, Kemampuan manajerial yang harus dimiliki calon suksesor adalah :

1. Kemampuan mengatur karyawan dan memanfaatkan sumber daya yang ada
2. Mengkoordinasikan dan mengorganisir karyawan, dan sumber daya
3. Mengarahkan bawahan ke arah tujuan
4. Kemampuan untuk merencanakan produk baru
5. Kemampuan memproduksi produk dengan baik dan tepat waktu.

Sebagian responden menyatakan kemampuan manajerial calon suksesor 1 sudah sesuai dengan kebutuhan CV Lancar Usaha Jaya, namun ada juga responden yang menyatakan bahwa kemampuan calon suksesor sudah baik untuk satu sektor dan masih perlu pengalaman di sektor lainnya. Sedangkan untuk calon suksesor kedua masih belum bekerja di perusahaan.



**Tabel 4.9**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Management Processess* Indikator Kompensasi untuk anggota keluarga**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Bagaimana kompensasi bagi anggota keluarga yang memiliki saham di perusahaan?	Pembagian dividen bagi pemegang saham	Dividen sesuai porsi saham	Dividen	Tidak tahu			Kompensasi bagi anggota keluarga yang memiliki saham di perusahaan yaitu pembagian dividen untuk pemegang sahamnya

Berdasarkan hasil untuk kompensasi bagi anggota keluarga yang memiliki saham di perusahaan yaitu pembagian dividen untuk pemegang sahamnya. Pembagian dividen dilakukan setiap tahun satu kali, dan pemegang saham perusahaan adalah pemilik dan istri. Contohnya satu tahun dividen dibagi Rp 100.000.000 untuk pemilik.



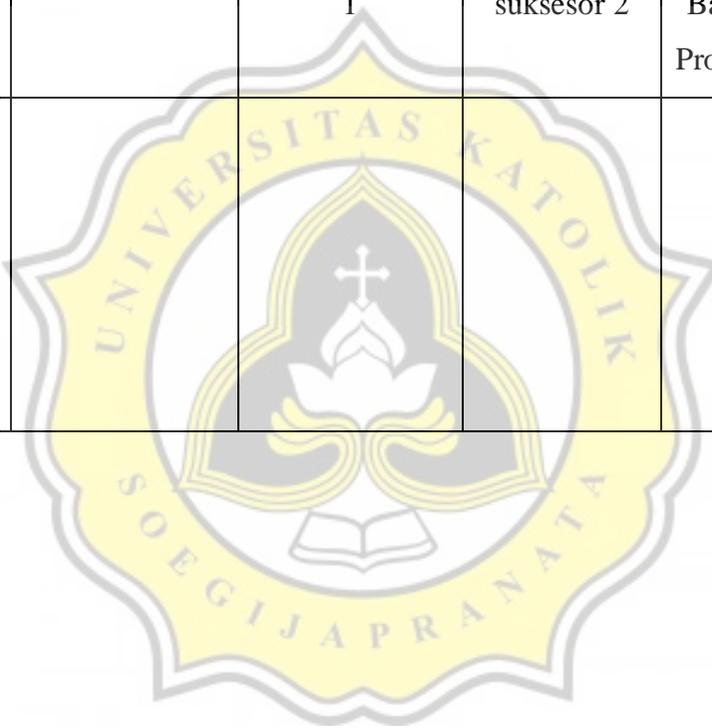
**Tabel 4.10**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Management Processes* Indikator Mengatasi ketidaksetujuan keluarga saat terjadi proses suksesi**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Bagaimana cara calon suksesor menyelesaikan perbedaan pandangan antar anggota keluarga terkait proses suksesi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghindari komunikasi yang tidak baik</li> <li>2. Mengendalikan emosi</li> <li>3. Sifat egois</li> <li>4. Cari solusi</li> <li>5. Menyatukan pandangan yang bertujuan</li> </ol>	Biasanya dengan berkomunikasi, mengajak berbicara secara personal sehingga dapat dicari solusi untuk	Saya selalu mengutamakan diskusi dalam setiap argumen	Dengan cara dirundingkan dulu agar dapat mendapatkan penyelesaian			Cara calon suksesor menyelesaikan perbedaan pandangan antar anggota keluarga terkait proses suksesi adalah biasanya dengan berkomunikasi, mengajak berbicara secara personal sehingga dapat dicari

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
	pada visi dan misi.	menyelesaikan masalah					<p>solusi untuk menyelesaikan masalah, mengutamakan diskusi dalam setiap argumen serta dirundingkan dulu agar dapat mendapatkan penyelesaian:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghindari komunikasi yang tidak baik</li> <li>2. Mengendalikan emosi</li> </ol>

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
							3. Sifat egois 4. Cari solusi 5. Menyatukan pandangan yang bertujuan pada visi dan misi.



Perbedaan pendapat antar anggota keluarga dalam perusahaan pernah terjadi walaupun tidak serius, Cara calon suksesor menyelesaikan perbedaan pandangan antar anggota keluarga terkait proses suksesi adalah biasanya dengan berkomunikasi, mengajak berbicara secara personal sehingga dapat dicari solusi untuk menyelesaikan masalah, mengutamakan diskusi dalam setiap argumen serta dirundingkan dulu agar dapat mendapatkan penyelesaian:

1. Menghindari komunikasi yang tidak baik seperti memarahi setiap orang ketika sedang jengkel
2. Sifat egois, perlu egois untuk menyelesaikan masalah dengan cepat
3. Cari solusi seperti merundingkan permasalahan dengan pemilik dan istri untuk mendapatkan persetujuan terbaik untuk solusi
4. Menyatukan pandangan yang bertujuan pada visi dan misi

#### **4.2.2 Ownership Succession**

##### **4.2.2.1 Family communication**

Indikator dari *family communication* ini adalah :

##### **1. Family Business Meeting**

*Family business meeting* adalah pertemuan seluruh anggota keluarga dalam bisnis keluarga CV Lancar Usaha Jaya terkait kepemilikan perusahaan. Pengukurannya adalah

- a. Kebutuhan untuk melakukan pertemuan terkait dengan kepemilikan yang akan dialihkan
- b. issue alih kepemilikan yang dibahas dalam meeting.

##### **2. Family Council Meeting**

*Family council meeting* adalah pertemuan dari seluruh anggota keluarga pemilik CV Lancar Usaha Jaya baik inti dan tidak inti dalam bisnis keluarga terkait dengan kepemilikan CV Lancar Usaha Jaya terkait kepemilikan.

##### **3. Family Business Rules**

*Family business rules* adalah mengenai peraturan tertulis dan tidak tertulis yang perlu dipatuhi oleh setiap anggota keluarga dari pemilik CV

Lancar Usaha Jaya terkait dengan kepemilikan. Peraturan ini meliputi pengaturan suksesi kepemilikan yang meliputi jumlah saham yang akan diberikan kepada calon suksesor dan jumlah saham yang dipertahankan oleh pemilik dan jumlah saham bagi anggota keluarga lainnya.

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



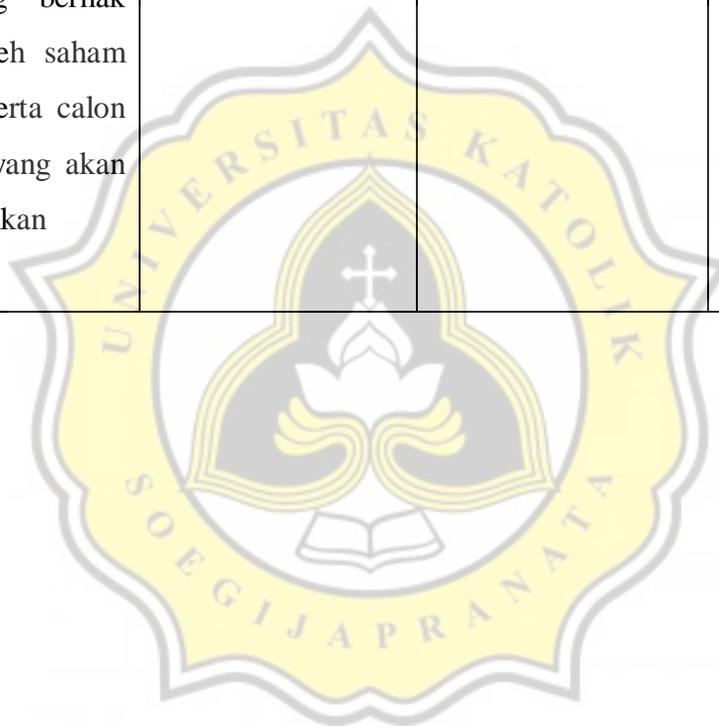
**Tabel 4.11**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Family communication* indikator *Family Business Meeting***

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Siapa saja anggota keluarga inti yang terlibat dalam meeting yang membahas tentang alih kepemilikan CV Lancar Usaha Jaya?	Pemilik, istri, dua calon suksesor	Pemilik, saya dan 2 anak	Pemilik, istri dan dua calon suksesor	Pemilik, istri, calon suksesor 1, calon suksesor 2	Anggota keluarga yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik
Berapa kali pertemuan bisnis keluarga yang melibatkan anggota	Per semester	Per semester	1 semester 1 kali	Per semester	Meeting diadakan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
keluarga inti yang membahas isu kepemilikan?					membahas mengenai suksesi pengelolaan dan diikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik.
Bagaimana isu kepemilikan dibahas dalam pertemuan bisnis keluarga yang melibatkan keluarga inti?	Biasa aja, tidak ada yang dibahas secara khusus, hanya mengenai porsi kepemilikan saham yang akan ditentukan	Sudah diputuskan oleh pemilik, bagaimana porsi kepemilikan, siapa yang berhak memegang	Hanya mengenai apa yang harus dilakukan oleh suksesor ketika sudah ada transfer kepemilikan	Tidak tahu	Isu kepemilikan yang dibahas dalam pertemuan bisnis keluarga sudah diputuskan oleh pemilik, bagaimana porsi

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
	jumlahnya dan siapa saja yang berhak memperoleh saham tersebut serta calon suksesor yang akan menggantikan pemilik				kepemilikan, siapa yang berhak menggantikan pemilik dan memiliki perusahaan



Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan bahwa anggota keluarga yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Meeting diadakan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang membahas mengenai suksesi pengelolaan dan diikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Isu kepemilikan yang dibahas dalam pertemuan bisnis keluarga sudah diputuskan oleh pemilik, bagaimana porsi kepemilikan, siapa yang berhak menggantikan pemilik dan memiliki perusahaan.



**Tabel 4.12**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Family communication* indikator *Family Council Meeting***

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Siapa saja saja anggota termasuk anggota keluarga non inti yang terlibat dalam pertemuan bisnis keluarga yang membahas tentang isu alih kepemilikan CV Lancar Usaha Jaya?	Tidak ada	Tidak ada anggota keluarga non inti	Pemilik, istri pemilik dan 2 orang calon suksesor	Tidak ada	Anggota termasuk anggota di luar keluarga inti yang terlibat pertemuan keluarga yang membahas isu alih kepemilikan adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik.

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Berapa kali pertemuan bisnis keluarga yang melibatkan keluarga non inti dalam membahas isu alih kepemilikan CV Lancar Usaha Jaya?	Per semester sekali, dalam family council meeting, tidak ada keluarga non inti yang dilibatkan dalam pembahasan isu alih kepemilikan CV Lancar Usaha Jaya	Tidak ada	Tidak ada	Semesteran	Meeting diadakan dalam satu tahun dua kali yaitu per semester yang membahas isu alih kepemilikan namun tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan.
Bagaimana isu alih kepemilikan dibahas dalam pertemuan bisnis keluarga yang melibatkan keluarga	Biasa saja, tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan dalam pembahasan isu alih kepemilikan karena	Tidak ada	Tidak ada keluarga non inti	Tidak ada	Tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan di pembahasan isu alih kepemilikan. Pembicaraan

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
non inti CV Lancar Usaha Jaya?	<p>kepemilikan perusahaan hanya di keluarga inti saja.</p> <p>Pembicaraan seputar cara pembagian kepemilikan perusahaan yaitu saham dan siapa calon suksesor yang memperoleh bagian lebih besar sebagai pengendali perusahaan.</p>				<p>seputar cara pembagian kepemilikan perusahaan yaitu saham dan siapa calon suksesor yang memperoleh bagian lebih besar sebagai pengendali perusahaan.</p>

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, bahwa tidak ada anggota termasuk anggota di luar keluarga inti yang terlibat pertemuan keluarga yang membahas isu alih kepemilikan ,karena kepemilikan perusahaan hanya di keluarga inti saja.pembicaraan mengenai cara pembagian kepemilikan perusahaan seperti saham dan siapa calon suksesor yang memperoleh bagian lebih besar sebaai pengendali perusahaan hanya di lakukan pada keluarga inti saja, pada CV Lancar Usaha Jaya hanya keluarga inti saja yang di libatkan dalam meeting yaitu Pemilik,Istri ,calon suksesor 1 ,dan calon suksesor 2 .Tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan. Jadi tidak ada aktivitas family council meeting pada CV Lancar usaha Jaya



**Tabel 4.13**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Family communication* indikator *Family Business Rules***

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Bagaimanakah peraturan dalam CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan alih kepemilikan?	Peraturannya masih sama seperti sistem kerja perusahaan yang sudah ada & aspirasi serta visi tidak ada yang berubah. Saat ini karena saya masih menjadi pemilik maka belum ada perubahan aturan, walaupun sudah ada	Belum ada yang dirubah, kepemilikan akan menunggu hingga saatnya pemilik pensiun karena walau sudah ditetapkan calon suksesornya, kurang sesuai jika langsung dialihkan.	Tidak ada yang berubah, karena calon suksesor harus menunggu hingga pemilik pensiun untuk dialihkan hak kepemilikan sahamnya sebab saat ini posisi pemilik masih sebagai pimpinan.	Tidak tahu	Peraturan dalam CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan alih kepemilikan masih sama seperti sistem kerja perusahaan yang sudah ada & aspirasi serta visi tidak ada yang berubah karena saat ini pemilik masih memimpin perusahaan sehingga belum ada

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
	calon suksesor juga harus menunggu sampai saat saya mau pensiun baru saya buat aturan saham berpindah tangan.				perubahan aturan dalam hal kepemilikan, walaupun sudah ada calon suksesor yang ditetapkan. Dalam hal ini calon suksesor harus menunggu hingga pemilik pensiun baru kepemilikan saham dipindah tangankan.
Siapakah yang menetapkan aturan tersebut?	Direktur/owner	Pemilik	Pemilik	Direktur harusnya	Yang menerapkan peraturan di perusahaan adalah pemilik.

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Bagaimana peraturan terkait kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya?	Masih sama, kepemilikan saat ini 100% masih di tangan pemilik, jika pemilik pensiun baru akan dibagikan sahamnya.	Tidak ada peraturan yang berubah karena pemilik masih sebagai pimpinan perusahaan.	Tidak ada peraturan terkait dengan kepemilikan karena kepemilikan baru akan berubah ketika pemilik pensiun dan saham dialihkan.	Masih tidak ada perubahan	Peraturan terkait kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya masih sama dan belum ada perubahan yaitu 100% di tangan pemilik, dan baru akan berubah ketika pemilik pensiun dan saham dialihkan ke calon suksesor

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, Peraturan dalam CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan alih kepemilikan masih sama seperti sistem kerja perusahaan yang sudah ada & aspirasi serta visi tidak ada yang berubah karena saat ini pemilik masih memimpin perusahaan sehingga belum ada perubahan aturan dalam hal kepemilikan, walaupun sudah ada calon suksesor yang ditetapkan. Dalam hal ini calon suksesor harus menunggu hingga pemilik pensiun baru kepemilikan saham dipindah tangankan. Yang menerapkan peraturan di perusahaan adalah pemilik, pemilik asal buat peraturan yang dirasakan bermanfaat, pertimbangannya dengan melihat peraturan yang sama di perusahaan ayahnya.

Peraturan terkait kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya masih sama dan belum ada perubahan yaitu 100% di tangan pemilik, dan baru akan berubah ketika pemilik pensiun dan saham dialihkan ke calon suksesor, dimana pemilik memegang 80% dari saham dan sisanya 20% diserahkan ke calon suksesor.

#### **4.2.2.2 Family Governance**

Indikator dari *family governance* ini adalah :

1. Struktur organisasi CV Lancar Usaha Jaya
2. Peran dan tanggung jawab dari komponen anggota bisnis keluarga CV Lancar Usaha Jaya

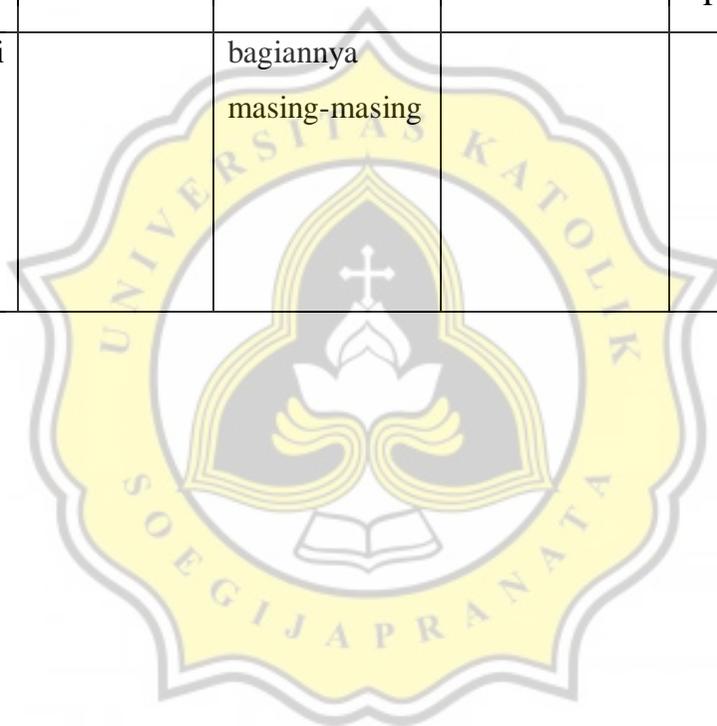
Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *grooming successor* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.14**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Family Governance* Indikator Struktur organisasi CV Lancar Usaha Jaya**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Bagaimana struktur organisasi CV Lancar Usaha Jaya saat ini?Siapa saja orang-orang di dalamnya?	Sudah ada, pimpinan atau direktur adalah saya, kemudian di bawah saya adalah kepala bagian dan di bawah kepala bagian adalah staf atau	Struktur yang paling tinggi adalah pemilik, lalu para kepala bagian dan bawahnya adalah karyawan lain	Pemilik adalah pucuk pimpinan, kemudian ada kepala-kepala bagian dan di bawah kepala bagian masing-masing adalah karyawan sesuai	Sudah ada di gambar	Paling atas pemilik, kemudian ke kepala bagian dan lalu karyawan	Pemilik, kepala bagian dan karyawan saja	Struktur organisasi CV Lancar Usaha Jaya saat ini: Pemilik adalah pucuk pimpinan, kemudian ada kepala-kepala bagian dan di bawah kepala bagian masing-

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
	karyawan dari kepala bagian.		bagiannya masing-masing				masing adalah karyawan sesuai bagiannya masing-masing



Berdasarkan hasil jawaban narasumber atas struktur organisasi perusahaan, Struktur organisasi CV Lancar Usaha Jaya saat ini: Pemilik adalah pucuk pimpinan, kemudian ada kepala-kepala bagian dan di bawah kepala bagian masing-masing adalah karyawan sesuai bagiannya masing-masing yaitu kepala bagian produksi, kepala bagian pemasaran, kepala bagian gudang, kepala bagian personalia.



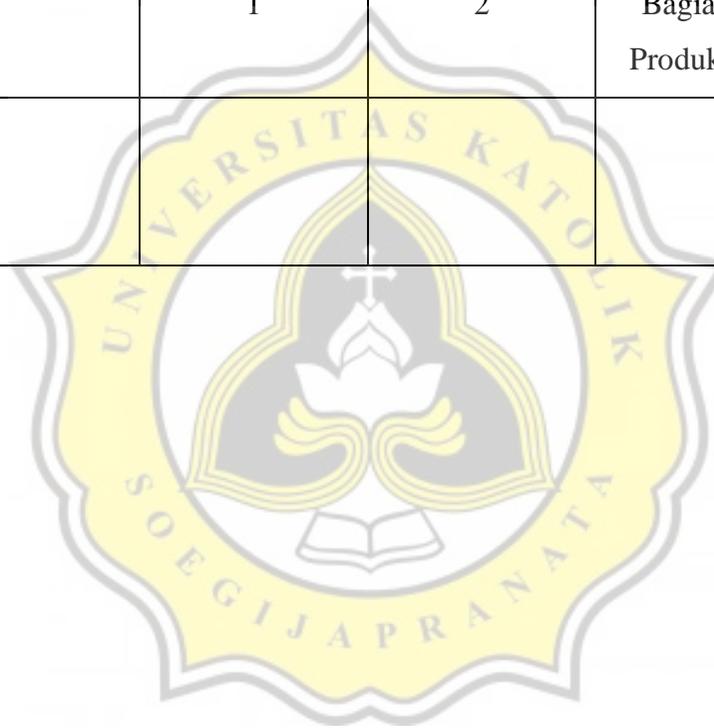
**Tabel 4.15**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Family Governance* Indikator Peran dan tanggung jawab dari komponen anggota bisnis keluarga CV Lancar Usaha Jaya**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Bagaimana peran dan tanggung jawab dari komponen-komponen anggota bisnis keluarga pada struktur CV Lancar Usaha Jaya?	Mengacu pada peraturan yang ada yaitu sesuai dengan jabatan struktural, saya sebagai direktur memiliki tanggung jawab terhadap	Sesuai dengan jobdesc, tapi ya sekarang yang masuk struktur hanya pemilik saja, saya tidak masuk struktur	Sesuai dengan deskripsi pekerjaannya	Menuruti peraturan yang ada	Sesuai dengan jabatannya, hanya ada pemilik saja	Pemilik berperan pada semua lini operasional Istri kadang membantu untuk bidang keuangan	Peran dan tanggung jawab dari komponen-komponen anggota bisnis keluarga pada struktur CV Lancar Usaha Jaya sesuai dengan deskripsi

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
	seluruh operasional perusahaan, untuk anggota keluarga lain masih belum ada di jabatan struktural.					Calon suksesor Kevin sudah masuk perusahaan, di bawah pemilik	pekerjaan, Pemilik berperan pada semua lini operasional Istri kadang membantu untuk bidang keuangan Calon suksesor Kevin sudah masuk perusahaan, di bawah pemilik

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
							tetapi belum ada jabatan struktural



Peran dan tanggung jawab dari komponen-komponen anggota bisnis keluarga pada struktur CV Lancar Usaha Jaya sesuai dengan deskripsi pekerjaan, Pemilik berperan pada semua lini operasional. Istri kadang membantu untuk bidang keuangan. Calon suksesor Kevin Praseyo sudah masuk perusahaan, di bawah pemilik tetapi belum ada jabatan struktural. Tujuan belum diberikan jabatan ini adalah karena pemilik ingin membuat calon suksesor terbiasa dengan iklim kerja perusahaan dan mengenal keseluruhan perusahaan terlebih dahulu. Sebagai contohnya adalah calon suksesor ditempatkan di berbagai posisi seperti produksi untuk mengamati dan mempelajari proses pembuatan produk selama beberapa bulan, menjalankan proyek berskala kecil seperti menangani pesanan yang tidak terlalu banyak dan nominal kecil, jika sukses maka calon suksesor akan dipercaya untuk melakukan semua kegiatan produksi di dalam perusahaan terutama dengan memperhatikan standadisasi yang ada.

#### **4.2.2.3 Shareholder Agreement**

*Shareholder Agreement* memuat kesepakatan mengenai tingkat kepemilikan saham pada CV Lancar Usaha Jaya, pembagian sejumlah saham antara pemilik, calon suksesor dan anggota keluarga yang lainnya. Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *shareholder agreement* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.16**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Shareholder Agreement***

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Bagaimana kesepakatan pembagian saham pada CV Lancar Usaha Jaya oleh pemilik, calon suksesor dan anggota keluarga lain?	Berdasarkan ketentuan kesepakatan bersama	Sesuai dengan kesepakatan	Sesuai dengan deskripsi pekerjaannya	Berdasarkan kesepakatan bersama	Kesepakatan pembagian saham pada CV Lancar Usaha Jaya oleh pemilik, calon suksesor dan anggota keluarga lain afalah berdasarkan kesepakatan bersama anggota keluarga.

Pertanyaan	Jawaban				Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	
Seberapa besar kepemilikan yang akan diserahkan kepada calon suksesor dan saat kapan akan diserahkan?	20% dari saham perusahaan	20%, pada saat suksesor benar-benar sudah siap memimpin perusahaan	20% dan diserahkan ketika sudah ada transfer kepemilikan	20% dari saham perusahaan	Kepemilikan yang akan diserahkan kepada calon suksesor adalah 20% dan diserahkan ketika sudah ada transfer kepemilikan yaitu ketika suksesor benar-benar sudah siap memimpin perusahaan.

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, kesepakatan pembagian saham pada CV Lancar Usaha Jaya oleh pemilik, calon suksesor dan anggota keluarga lain afalah berdasarkan kesepakatan bersama anggota keluarga. Kepemilikan yang akan diserahkan kepada calon suksesor adalah 20% dan diserahkan ketika sudah ada transfer kepemilikan yaitu ketika suksesor benar-benar sudah siap memimpin perusahaan.

Kesepakatan ini dibuat berdasarkan keputusan dari pemilik dan istri kepada calon suksesor, sehingga calon suksesor dalam posisi ini hanya menerima keputusan dari pemilik dan istri pemilik.

#### **4.2.3 *Desired outcomes***

Indikator dari *desired outcomes* ini adalah :

1. *Integrated family members*

Calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya mampu terlibat secara aktif dalam CV Lancar Usaha Jaya, mampu menjalankan perusahaan dengan lancar.

2. *Assessed options*

Pemilik CV Lancar Usaha Jaya mempertimbangkan calon suksesor berdasarkan penilaian-penilaian yang telah dibuat untuk melakukan pemilihan calon suksesor yang paling tepat.

3. *Informed decision making*

Pemilik CV Lancar Usaha Jaya memberitahukan keputusan mengenai calon suksesor yang dianggap paling siap mengambil alih perusahaan.

4. *Comfort level*

Kenyamanan yang dirasakan oleh pemilik CV Lancar Usaha Jaya ketika menyerahkan kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya kepada calon suksesor yang dipilihnya.

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

**Tabel 4.17**

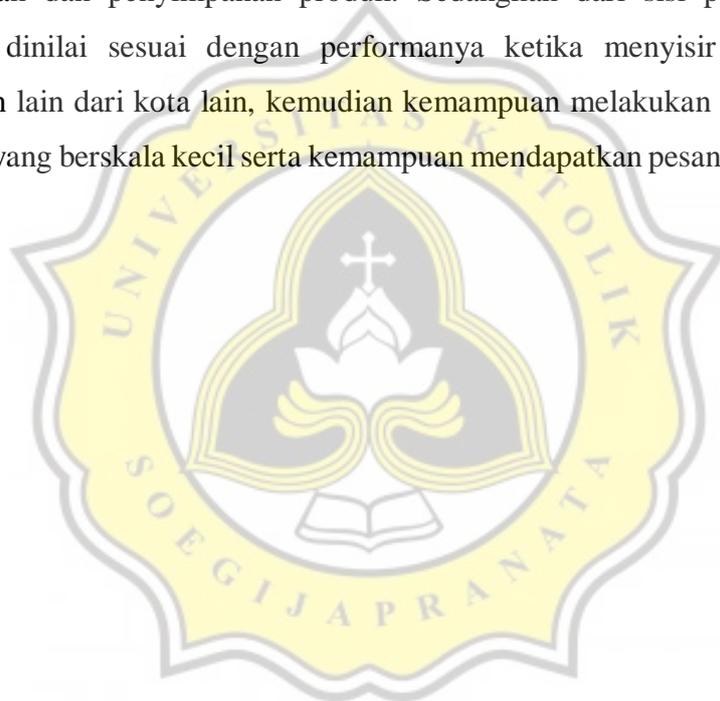
**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Desired outcomes* Indikator *Integrated family members***

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Apakah calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya sudah mampu untuk menjalankan perusahaan secara lancar dan terlibat aktif dalam perusahaan?	Sudah, tapi masih perlu dikembangkan lagi	Seharusnya sudah, namun butuh bimbingan lebih banyak lagi	Menurut saya, saya harus lebih banyak belajar, masih ada komponen yang kurang saya mengerti terutama di keuangan, dan pengalaman sangat penting.	Bisa	Ya perlu belajar lagi	Belum terlalu, tapi sudah aktif di perusahaan	Calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya sudah mampu untuk menjalankan perusahaan secara lancar dan terlibat aktif dalam perusahaan. Walaupun

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
							demikian calon suksesor perlu untuk lebih banyak belajar, masih ada komponen yang kurang dimengerti terutama di keuangan, dan pengalaman sangat penting.

Berdasarkan hasil jawaban narasumber atas indikator *desired outcomes*, calon suksesor pertama CV Lancar Usaha Jaya sudah mampu untuk menjalankan perusahaan secara lancar dan terlibat aktif dalam perusahaan. Walaupun demikian calon suksesor perlu untuk lebih banyak belajar, masih ada komponen yang kurang dimengerti terutama di keuangan, dan pengalaman sangat penting.

Penilaian calon suksesor dinilai berdasarkan kemampuan calon suksesor di bidang produksi dan quality control antara lain dilihat dari kemampuannya menilai kerapian cetakan, keseragaman ketebalan, pewarnaan, pengukuran kadar air, pemrosesan dan penyimpanan produk. Sedangkan dari sisi pemasaran, calon suksesor dinilai sesuai dengan performanya ketika menyisir distributor dan pelanggan lain dari kota lain, kemudian kemampuan melakukan proses penjualan ke outlet yang berskala kecil serta kemampuan mendapatkan pesanan order confetti.

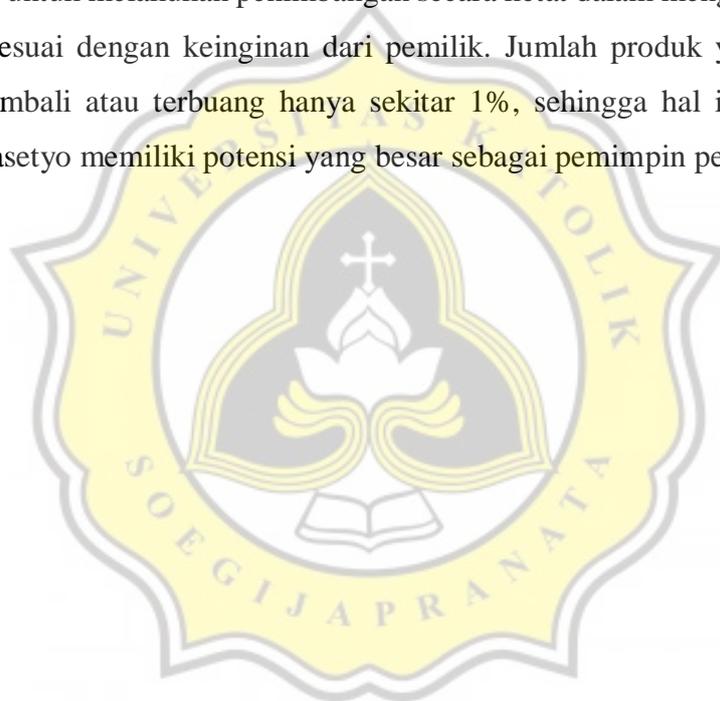


**Tabel 4.18**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Desired outcomes* Indikator *Assessed options***

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Siapa calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya yang dipilih pemilik?	Timotius Kevin Prasetyo	Timotius Kevin Prasetyo					calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya yang dipilih pemilik adalah Timotius Kevin Prasetyo

Berdasarkan hasil assessed options, calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya yang dipilih pemilik adalah Timotius Kevin Prasetyo. Alasan dari pemilik adalah karena dari sisi produksi, calon suksesor dipandang sudah mampu untuk menjalankan beberapa proyek kecil yang dinilai cukup berhasil sebab dari hasil produksi tersebut memenuhi standar produk yang rapi, tebal seragam, warna jelas, kadar air maksimal 3% dan kemasan sudah tepat. Kevin Prasetyo juga sudah mampu untuk mengefisienkan kinerja dimana produk yang dihasilkannya optimal karena tidak menggunakan bahan baku berlebih. Kevin Prasetyo mampu mengatur karyawan untuk melakukan penimbangan secara ketat dalam menghasilkan produk optimal sesuai dengan keinginan dari pemilik. Jumlah produk yang tidak dapat diolah kembali atau terbuang hanya sekitar 1%, sehingga hal ini menunjukkan Kevin Prasetyo memiliki potensi yang besar sebagai pemimpin perusahaan.



**Tabel 4.19**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Desired outcomes* Indikator *Informed decision making***

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Apakah pemilik CV Lancar Usaha Jaya sudah menginformasikan keputusan mengenai pemilihan calon suksesor tersebut?	Sudah	Sudah	Sudah	Sudah diinformasikan	Sudah	Sudah	Pemilik CV Lancar Usaha Jaya sudah menginformasikan keputusan mengenai pemilihan calon suksesor tersebut

Berdasarkan jawaban indikator *informed decision making*, Pemilik CV Lancar Usaha Jaya sudah menginformasikan keputusan mengenai pemilihan calon suksesor tersebut. Pihak yang diinformasikan adalah kepada seluruh anggota keluarga dan karyawan CV Lancar Usaha Jaya. Dengan adanya informasi ini, Kevin Prasetyo diketahui oleh karyawan sebagai seseorang yang akan melanjutkan kepemimpinan dari pemilik.



**Tabel 4.20**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Desired outcomes* Indikator *Comfort level***

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
Apakah pemilik merasa nyaman menyerahkan kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya kepada calon suksesor pilihannya?Jelaskan	Sudah	Ya nyaman, karena anak laki-laki paling besar dan sudah bekerja cukup lama di perusahaan, kalau adiknya					Pemilik merasa nyaman menyerahkan kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya kepada calon suksesor pilihannya karena calon suksesor 1 merupakan anak laki-laki paling

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Bagian Produksi	Kepala Bagian Personalia	
		belum bekerja di perusahaan dan masih kuliah di luar kota					besar dan sudah bekerja cukup lama di perusahaan, sedangkan calon suksesor 2 belum bekerja di perusahaan dan masih kuliah di luar kota

Berdasarkan indikator comfort level, Pemilik merasa nyaman menyerahkan kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya kepada calon suksesor pilihannya karena calon suksesor 1 merupakan anak laki-laki paling besar dan sudah bekerja cukup lama di perusahaan, sedangkan calon suksesor 2 belum bekerja di perusahaan dan masih kuliah di luar kota. Pemilik merasa nyaman menyerahkan kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya kepada calon suksesor 1 karena pemilik merasa mantap dengan kemampuan calon suksesor 1, terutama dalam bidang produksi dimana calon suksesor I dipandang sudah mampu untuk menjalankan beberapa proyek kecil yang dinilai cukup berhasil sebab dari hasil produksi tersebut memenuhi standar produk yang rapi, tebal seragam, warna jelas, kadar air maksimal 3% dan kemasan sudah tepat. Calon suksesor I juga sudah mampu untuk mengefisienkan kinerja dimana produk yang dihasilkannya optimal karena tidak menggunakan bahan baku berlebih. Calon suksesor I mampu mengatur karyawan untuk melakukan penimbangan secara ketat dalam menghasilkan produk optimal sesuai dengan keinginan dari pemilik. Jumlah produk yang tidak dapat diolah kembali atau terbuang hanya sekitar 1%, selain itu dari sisi pemasaran, Calon suksesor 1 menunjukkan dirinya mampu memasarkan produk perusahaan dengan baik pada wilayah distribusi I yaitu area Semarang-Demak dan Semarang-Kendal karena memiliki jaringan teman yang cukup banyak. Calon suksesor 1 juga mampu mempromosikan produknya ke outlet atau toko olahan kue serta merapatkan outlet yang belum terisi produk perusahaan dengan baik sehingga area pemasaran distributor 1 mampu mengalami peningkatan omset.

#### **4.3 Rekapitulasi Proses Suksesi Pada Usaha CV Lancar Usaha Jaya**

Proses suksesi pada CV Lancar Usaha Jaya dengan menggunakan teori Walsh. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka rekapitulasi proses suksesi CV Lancar Usaha Jaya sebagai berikut:

**Tabel 4.21****Rekapitulasi Proses Suksesi Pada Usaha CV Lancar Usaha Jaya**

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
<i>Management Succession</i>	<i>Family Comunication</i>	Anggota keluarga yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Meeting diadakan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang membahas mengenai suksesi pengelolaan dan ddikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Meeting membicarakan mengenai bisnis perusahaan di masa yang akan datang, dan membahas mengenai peran calon suksesor pada bisnisnya di masa yang akan datang. Isu management succession keluarga dibicarakan secara terbuka di antara anggota keluarga mengenai kekuatan dan kelemahan calon suksesor sebagai contohnya adalah mengenai kemampuan dan kesiapan calon suksesor dalam memimpin perusahaan, terutama dalam	Family communication dilakukan dengan adanya meeting yang dilakukan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang membahas mengenai suksesi pengelolaan dan ddikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Isu management succession keluarga dibicarakan secara terbuka di antara anggota keluarga mengenai kekuatan dan kelemahan calon suksesor sebagai contohnya adalah mengenai kemampuan dan kesiapan calon suksesor dalam memimpin perusahaan, terutama dalam pengalaman kerjanya. Sedangkan pada family council meeting, tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan dalam meeting, alasannya adalah karena pemilik dan keluarga

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>pengalaman kerjanya. Tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan dalam meeting, alasannya adalah karena pemilik dan keluarga adalah anggota keluarga yang bekerja pada perusahaan ini. Tidak ada aktivitas family council meeting dalam CV Lancar Usaha jaya , di karenakan bahwa tidak ada keluarga non inti yang ikut dalam perusahaan.Hanya keluarga inti saja yang terlibat di perusahaan.Peraturan untuk terkait suksesi dapat dibuat ketika calon suksesor mulai masuk ke dalam perusahaan terutama dalam jabatan struktural dan memegang salah satu divisi yang ada dalam perusahaan. Perumusan peraturan dilakukan dengan perundingan yaitu kesepakatan tata tertib kemudian diputuskan oleh pemilik dan istri. Hingga saat ini tidak ada perubahan peraturan dalam bisnis CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan management successsion, namun saat ini calon suksesor telah mulai ikut</p>	<p>adalah anggota keluarga yang bekerja pada perusahaan ini. Tidak ada aktivitas terkait dengan family council meeting dalam CV Lancar Usaha Jaya karena yang ikut terlibat di dalam perusahaan hanya keluarga inti saja.Peraturan untuk terkait suksesi dapat dibuat ketika calon suksesor mulai masuk ke dalam perusahaan terutama dalam jabatan struktural dan memegang salah satu divisi yang ada dalam perusahaan, saat ini tidak ada perubahan peraturan dalam bisnis CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan management successsion, namun saat ini calon suksesor telah mulai ikut bertanggung jawab atas operasional perusahaan dengan melakukan pekerjaan di bidang produksi.</p> <p>Calon suksesor 1 CV Lancar Usaha Jaya siap untuk mengambil alih perusahaan dalam kurun</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		bertanggung jawab atas operasional perusahaan dengan melakukan pekerjaan di bidang produksi.	waktu 3-5 tahun karena calon suksesor dirasakan masih perlu banyak belajar dengan pemilik untuk mengetahui lebih dalam mengenai perusahaan,
	<i>Grooming Succession</i>	Saat ini kedua calon suksesor belum siap mengambil alih perusahaan, alasannya adalah calon suksesor pertama sebenarnya sudah lebih siap, namun perlu banyak pengalaman dalam berbisnis dan secara konsisten perlu belajar dari pemilik terkait dengan aspek-aspek lain dalam perusahaan. Calon suksesor 1 CV Lancar Usaha Jaya siap untuk mengambil alih perusahaan dalam kurun waktu 3-5 tahun karena calon suksesor dirasakan masih perlu banyak belajar dengan pemilik untuk mengetahui lebih dalam mengenai perusahaan. Sedangkan untuk calon suksesor 2 masih belum terlibat dalam perusahaan. Calon suksesor 1 sudah berperan di bidang quality control dan juga di bidang produksi serta mulai belajar dengan pemilik untuk bernegosiasi dengan supplier sehingga sudah	sedangkan untuk calon suksesor 2 masih belum terlibat dalam perusahaan. Calon suksesor 1 sudah berperan di bidang quality control dan juga di bidang produksi serta mulai belajar dengan pemilik untuk bernegosiasi dengan supplier sehingga sudah mulai mendapatkan pengalaman aktual bekerja. Calon suksesor I CV Lancar Usaha Jaya sudah memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan walaupun demikian perlu diperbanyak jam terbangnya. Sebagai contohnya adalah dapat melakukan QC pada produk jadi, mampu bernegosiasi dengan supplier dan konsumen, serta memiliki product knowledge yang baik sehingga

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>mulai mendapatkan pengalaman aktual bekerja, sedangkan calon suksesor 2 masih belum memiliki pengalaman sama sekali. Calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya sudah memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan walaupun demikian perlu diperbanyak jam terbangnya. Sebagai contohnya adalah dapat melakukan QC pada produk jadi, mampu bernegosiasi dengan supplier dan konsumen, serta memiliki product knowledge yang baik sehingga dapat menjelaskan produk CV Lancar Usaha Jaya dengan baik. Kemampuan dan keterampilan yang belum dimiliki oleh calon suksesor adalah kemampuan mengenai SDM yaitu mengenai cara mengatur karyawannya, selain itu mengenai aspek keuangan yaitu terutama administrasi, pembukuan, neraca, arus kas dan pajak seperti contoh melaporkan pajak secara jujur . Calon</p>	<p>dapat menjelaskan produk CV Lancar Usaha Jaya dengan baik. Kemampuan dan keterampilan yang belum dimiliki oleh calon suksesor adalah kemampuan mengenai SDM yaitu mengenai cara mengatur karyawannya, selain itu mengenai aspek keuangan yaitu terutama administrasi, pembukuan, neraca, arus kas dan pajak, seperti melaporkan pajak secara jujur Kemampuan manajerial yang harus dimiliki calon suksesor adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan mengatur karyawan dan memanfaatkan sumber daya yang ada</li> <li>2. Mengkoordinasikan dan mengorganisir karyawan, dan sumber daya</li> <li>3. Mengarahkan bawahan ke arah tujuan</li> <li>4. Kemampuan untuk merencanakan produk baru</li> </ol>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>suksesor belum pernah bekerja di luar CV Lancar Usaha Jaya sehingga masih belum memiliki pengalaman di luar perusahaan. Berdasarkan hasil ini, dapat diketahui bahwa calon suksesor belum pernah bekerja di luar perusahaan dan membutuhkan beberapa persyaratan pengetahuan yang cukup untuk dapat mengambil alih manajemen CV Lancar Usaha Jaya seperti manajemen yang kuat, keuangan yang baik dan teliti dalam operasional.</p>	<p>5. Kemampuan memproduksi produk dengan baik dan tepat waktu.</p> <p>Berdasarkan responden, calon suksesor mampu mengatur karyawan dan memanfaatkan sumber daya yang ada, mengarahkan bawahan ke arah tujuan, merencanakan produk baru dan memproduksi produk dengan baik dan tepat waktu. Berdasarkan hasil untuk kompensasi bagi anggota keluarga yang memiliki saham di perusahaan yaitu pembagian dividen untuk pemegang sahamnya. Pembagian dividen dilakukan setiap tahun satu kali, dan pemegang saham perusahaan adalah pemilik dan istri. Contohnya satu tahun dividen dibagi Rp 100.000.000 untuk pemilik. Perbedaan pendapat antar anggota keluarga dalam perusahaan pernah terjadi walaupun tidak serius, Cara calon suksesor</p>
	<p><i>Management Process</i></p>	<p>Kemampuan manajerial yang harus dimiliki calon suksesor adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Kemampuan mengatur karyawan dan memanfaatkan sumber daya yang ada</li> <li>7. Mengkoordinasikan dan mengorganisir karyawan, dan sumber daya</li> <li>8. Mengarahkan bawahan ke arah tujuan</li> <li>9. Kemampuan untuk merencanakan produk baru</li> </ol>	<p>perusahaan yaitu pembagian dividen untuk pemegang sahamnya. Pembagian dividen dilakukan setiap tahun satu kali, dan pemegang saham perusahaan adalah pemilik dan istri. Contohnya satu tahun dividen dibagi Rp 100.000.000 untuk pemilik. Perbedaan pendapat antar anggota keluarga dalam perusahaan pernah terjadi walaupun tidak serius, Cara calon suksesor</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>10. Kemampuan memproduksi produk dengan baik dan tepat waktu.</p> <p>Sebagian responden menyatakan kemampuan manajerial calon suksesor 1 sudah sesuai dengan kebutuhan CV Lancar Usaha Jaya, namun ada juga responden yang menyatakan bahwa kemampuan calon suksesor sudah baik untuk satu sektor dan masih perlu pengalaman di sektor lainnya. Sedangkan untuk calon suksesor kedua masih belum bekerja di perusahaan. Berdasarkan hasil untuk kompensasi bagi anggota keluarga yang memiliki saham di perusahaan yaitu pembagian dividen untuk pemegang sahamnya. Pembagian dividen dilakukan setiap tahun satu kali, dan pemegang saham perusahaan adalah pemilik dan istri. Contohnya satu tahun dividen dibagi Rp 100.000.000 untuk pemilik. Perbedaan pendapat antar anggota keluarga dalam perusahaan pernah terjadi</p>	<p>menyelesaikan perbedaan pandangan antar anggota keluarga terkait proses suksesi adalah biasanya dengan berkomunikasi, mengajak berbicara secara personal sehingga dapat dicari solusi untuk menyelesaikan masalah, mengutamakan diskusi dalam setiap argumen serta dirundingkan dulu agar dapat mendapatkan penyelesaian.</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		walaupun tidak serius, Cara calon suksesor menyelesaikan perbedaan pandangan antar anggota keluarga terkait proses suksesi adalah biasanya dengan berkomunikasi, mengajak berbicara secara personal sehingga dapat dicari solusi untuk menyelesaikan masalah, mengutamakan diskusi dalam setiap argumen serta dirundingkan dulu agar dapat mendapatkan penyelesaian.	
<i>Ownership Succesion</i>	<i>Family Comunication</i>	Anggota keluarga yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Meeting diadakan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang membahas mengenai suksesi pengelolaan dan ddikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Isu kepemilikan yang dibahas dalam pertemuan bisnis keluarga sudah diputuskan oleh pemilik, bagaimana porsi	Untuk ownership succession, Anggota keluarga yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik tanpa melibatkan anggota non keluarga inti. Meeting diadakan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang membahas mengenai suksesi pengelolaan dan ddikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Isu

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>kepemilikan, siapa yang berhak menggantikan pemilik dan memiliki perusahaan. anggota termasuk anggota di luar keluarga inti yang terlibat pertemuan keluarga yang membahas isu alih kepemilikan adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Meeting diadakan dalam satu tahun dua kali yaitu per semester yang membahas isu alih kepemilikan namun tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan. Tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan di pembahasan isu alih kepemilikan. Pembicaraan seputar cara pembagian kepemilikan perusahaan yaitu saham dan siapa calon suksesor yang memperoleh bagian lebih besar sebagai pengendali perusahaan. Calon suksesor yang akan dipilih akan diberikan porsi lebih besar sebagai pengendali perusahaan. Cara dalam pertemuan adalah dengan melakukan diskusi terutama pemilik dengan</p>	<p>kepemilikan yang dibahas dalam pertemuan bisnis keluarga sudah diputuskan oleh pemilik, bagaimana porsi kepemilikan, siapa yang berhak menggantikan pemilik dan memiliki perusahaan. anggota termasuk anggota di luar keluarga inti yang terlibat pertemuan keluarga yang membahas isu alih kepemilikan adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Peraturan dalam CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan alih kepemilikan masih sama seperti sistem kerja perusahaan yang sudah ada &amp; aspirasi serta visi tidak ada yang berubah karena saat ini pemilik masih memimpin perusahaan sehingga belum ada perubahan aturan dalam hal kepemilikan, walaupun sudah ada calon suksesor yang ditetapkan. Dalam hal ini calon suksesor harus menunggu hingga pemilik pensiun baru</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>istri untuk penentuan calon suksesor tersebut. Kemudian tentang apa yang akan diberikan misalnya apakah saham saja ataukah juga aset. Peraturan dalam CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan alih kepemilikan masih sama seperti sistem kerja perusahaan yang sudah ada &amp; aspirasi serta visi tidak ada yang berubah karena saat ini pemilik masih memimpin perusahaan sehingga belum ada perubahan aturan dalam hal kepemilikan, walaupun sudah ada calon suksesor yang ditetapkan. Dalam hal ini calon suksesor harus menunggu hingga pemilik pensiun baru kepemilikan saham dipindah tangankan. Yang menerapkan peraturan di perusahaan adalah pemilik, pemilik asal buat peraturan yang dirasakan bermanfaat, pertimbangannya dengan melihat peraturan yang sama di perusahaan ayahnya. Peraturan terkait kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor CV Lancar</p>	<p>kepemilikan saham dipindah tangankan. Peraturan terkait kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya masih sama dan belum ada perubahan yaitu 100% di tangan pemilik, dan baru akan berubah ketika pemilik pensiun dan saham dialihkan ke calon suksesor, dimana pemilik memegang 80% dari saham dan sisanya 20% diserahkan ke calon suksesor. Struktur organisasi CV Lancar Usaha Jaya saat ini: Pemilik adalah pucuk pimpinan, kemudian ada kepala-kepala bagian dan di bawah kepala bagian masing-masing adalah karyawan sesuai bagiannya masing-masing yaitu kepala bagian produksi, kepala bagian pemasaran, kepala bagian gudang, kepala bagian personalia. Calon suksesor Kevin Praseyo sudah masuk perusahaan, di</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		Usaha Jaya masih sama dan belum ada perubahan yaitu 100% di tangan pemilik, dan baru akan berubah ketika pemilik pensiun dan saham dialihkan ke calon suksesor, dimana pemilik memegang 80% dari saham dan sisanya 20% diserahkan ke calon suksesor.	bawah pemilik tetapi belum ada jabatan struktural. Tujuan belum diberikan jabatan ini adalah karena pemilik ingin membuat calon suksesor terbiasa dengan iklim kerja perusahaan dan mengenal keseluruhan perusahaan terlebih dahulu. Sebagai contohnya adalah calon suksesor ditempatkan di berbagai posisi seperti produksi untuk mengamati dan mempelajari proses pembuatan produk selama beberapa bulan, menjalankan proyek berskala kecil seperti menangani pesanan yang tidak terlalu banyak dan nominal kecil, jika sukses maka calon suksesor akan dipercaya untuk melakukan semua kegiatan produksi di dalam perusahaan terutama dengan memperhatikan standadisasi yang ada.
	<i>Family governance</i>	Struktur organisasi CV Lancar Usaha Jaya saat ini: Pemilik adalah pucuk pimpinan, kemudian ada kepala-kepala bagian dan di bawah kepala bagian masing-masing adalah karyawan sesuai bagiannya masing-masing yaitu kepala bagian produksi, kepala bagian pemasaran, kepala bagian gudang, kepala bagian personalia. Peran dan tanggung jawab dari komponen-komponen anggota bisnis keluarga pada struktur CV Lancar Usaha Jaya sesuai dengan deskripsi pekerjaan, Pemilik berperan pada semua lini operasional. Istri kadang membantu untuk bidang keuangan. Calon suksesor Kevin Praseyo sudah masuk perusahaan, di	Kesepakatan pembagian saham pada CV Lancar Usaha Jaya oleh pemilik, calon suksesor dan

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>bawah pemilik tetapi belum ada jabatan struktural. Tujuan belum diberikan jabatan ini adalah karena pemilik ingin membuat calon suksesor terbiasa dengan iklim kerja perusahaan dan mengenal keseluruhan perusahaan terlebih dahulu. Sebagai contohnya adalah calon suksesor ditempatkan di berbagai posisi seperti produksi untuk mengamati dan mempelajari proses pembuatan produk selama beberapa bulan, menjalankan proyek berskala kecil seperti menangani pesanan yang tidak terlalu banyak dan nominal kecil, jika sukses maka calon suksesor akan dipercaya untuk melakukan semua kegiatan produksi di dalam perusahaan terutama dengan memperhatikan standadisasi yang ada.</p>	<p>anggota keluarga lain afalah berdasarkan kesepatakn bersama anggota keluarga. Kepemilikan yang akan diserahkan kepada calon suksesor adalah 20% dan diserahkan ketika sudah ada transfer kepemilikan yaitu ketika suksesor benar-benar sudah siap memimpin perusahaan. Kesepakatan ini dibuat berdasarkan keputusan dari pemilik dan istri kepada calon suksesor, sehingga calon suksesor dalam posisi ini hanya menerima keputusan dari pemilik dan istri pemilik.</p>
	<p><i>Shareholder Agreement</i></p>	<p>Kesepakatan pembagian saham pada CV Lancar Usaha Jaya oleh pemilik, calon suksesor dan anggota keluarga lain afalah berdasarkan kesepatakn bersama</p>	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>anggota keluarga. Kepemilikan yang akan diserahkan kepada calon suksesor adalah 20% dan diserahkan ketika sudah ada transfer kepemilikan yaitu ketika suksesor benar-benar sudah siap memimpin perusahaan. Kesepakatan ini dibuat berdasarkan keputusan dari pemilik dan istri kepada calon suksesor, sehingga calon suksesor dalam posisi ini hanya menerima keputusan dari pemilik dan istri pemilik.</p>	
<i>Desired Outcome</i>		<p>Calon suksesor pertama CV Lancar Usaha Jaya sudah mampu untuk menjalankan perusahaan secara lancar dan terlibat aktif dalam perusahaan. Walaupun demikian calon suksesor perlu untuk lebih banyak belajar, masih ada komponen yang kurang dimengerti terutama di keuangan, dan pengalaman sangat penting. Penilaian calon suksesor dinilai berdasarkan kemampuan calon suksesor di bidang produksi dan quality control antara lain dilihat dari kemampuannya</p>	<p>Calon suksesor pertama CV Lancar Usaha Jaya sudah mampu untuk menjalankan perusahaan secara lancar dan terlibat aktif dalam perusahaan. Penilaian calon suksesor dinilai berdasarkan kemampuan calon suksesor di bidang produksi dan quality control antara lain dilihat dari kemampuannya menilai kerapian cetakan, keseragaman ketebalan, pewarnaan, pengukuran kadar air, pemrosesan dan penyimpanan produk.</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>menilai kerapian cetakan, keseragaman ketebalan, pewarnaan, pengukuran kadar air, pemrosesan dan penyimpanan produk. Sedangkan dari sisi pemasaran, calon suksesor dinilai sesuai dengan performanya ketika menyisir distributor dan pelanggan lain dari kota lain, kemudian kemampuan melakukan proses penjualan ke outlet yang berskala kecil serta kemampuan mendapatkan pesanan order confetti. Berdasarkan hasil assessed options, calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya yang dipilih pemilik adalah Timotius Kevin Prasetyo. Alasan dari pemilik adalah karena dari sisi produksi, calon suksesor dipandang sudah mampu untuk menjalankan beberapa proyek kecil yang dinilai cukup berhasil sebab dari hasil produksi tersebut memenuhi standar produk yang rapi, tebal seragam, warna jelas, kadar air maksimal 3% dan kemasan sudah tepat. Kecin Prasetyo juga sudah</p>	<p>Sedangkan dari sisi pemasaran, calon suksesor dinilai sesuai dengan performanya ketika menyisir distributor dan pelanggan lain dari kota lain, kemudian kemampuan melakukan proses penjualan ke outlet yang berskala kecil serta kemampuan mendapatkan pesanan order confetti. Berdasarkan hasil assessed options, calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya yang dipilih pemilik adalah Timotius Kevin Prasetyo. Pemilik CV Lancar Usaha Jaya sudah menginformasikan keputusan mengenai pemilihan calon suksesor tersebut. Pihak yang diinformasikan adalah kepada seluruh anggota keluarga dan karyawan CV Lancar Usaha Jaya. Pemilik merasa nyaman menyerahkan kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya kepada calon suksesor 1 karena pemilik merasa mantap dengan kemampuan calon</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>mampu untuk mengefisienkan kinerja dimana produk yang dihasilkannya optimal karena tidak menggunakan bahan baku berlebih. Kevin Prasetyo mampu mengatur karyawan untuk melakukan penimbangan secara ketat dalam menghasilkan produk optimal sesuai dengan keinginan dari pemilik. Jumlah produk yang tidak dapat diolah kembali atau terbuang hanya sekitar 1%, sehingga hal ini menunjukkan Kevin Prasetyo memiliki potensi yang besar sebagai pemimpin perusahaan. Pemilik CV Lancar Usaha Jaya sudah menginformasikan keputusan mengenai pemilihan calon suksesor tersebut. Pihak yang diinformasikan adalah kepada seluruh anggota keluarga dan karyawan CV Lancar Usaha Jaya. Dengan adanya informasi ini, Kevin Prasetyo diketahui oleh karyawan sebagai seseorang yang akan melanjutkan kepemimpinan dari pemilik. Pemilik</p>	<p>suksesor 1, terutama dalam bidang produksi dimana calon suksesor I dipandang sudah mampu untuk menjalankan beberapa proyek kecil yang dinilai cukup berhasil sebab dari hasil produksi tersebut memenuhi standar produk yang rapi, tebal seragam, warna jelas, kadar air maksimal 3% dan kemasan sudah tepat. Calon suksesor I juga sudah mampu untuk mengefisienkan kinerja dimana produk yang dihasilkannya optimal karena tidak menggunakan bahan baku berlebih. Calon suksesor I mampu mengatur karyawan untuk melakukan penimbangan secara ketat dalam menghasilkan produk optimal sesuai dengan keinginan dari pemilik. Jumlah produk yang tidak dapat diolah kembali atau terbuang hanya sekitar 1%, selain itu dari sisi pemasaran, Calon suksesor 1 menunjukkan dirinya mampu</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>merasa nyaman menyerahkan kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya kepada calon suksesor pilihannya karena calon suksesor 1 merupakan anak laki-laki paling besar dan sudah bekerja cukup lama di perusahaan, sedangkan calon suksesor 2 belum bekerja di perusahaan dan masih kuliah di luar kota. Pemilik merasa nyaman menyerahkan kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya kepada calon suksesor 1 karena pemilik merasa mantap dengan kemampuan calon suksesor 1, terutama dalam bidang produksi dimana calon suksesor I dipandang sudah mampu untuk menjalankan beberapa proyek kecil yang dinilai cukup berhasil sebab dari hasil produksi tersebut memenuhi standar produk yang rapi, tebal seragam, warna jelas, kadar air maksimal 3% dan kemasan sudah tepat. Calon suksesor I juga sudah mampu untuk mengefisienkan kinerja dimana produk yang</p>	<p>memasarkan produk perusahaan dengan baik pada wilayah distribusi I yaitu area Semarang-Demak dan Semarang-Kendal karena memiliki jaringan teman yang cukup banyak. Calon suksesor 1 juga mampu mempromosikan produknya ke outlet atau toko olahan kue serta merapatkan outlet yang belum terisi produk perusahaan dengan baik sehingga area pemasaran distributor 1 mampu mengalami peningkatan omset.</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>dihasilkannya optimal karena tidak menggunakan bahan baku berlebih. Calon suksesor I mampu mengatur karyawan untuk melakukan penimbangan secara ketat dalam menghasilkan produk optimal sesuai dengan keinginan dari pemilik. Jumlah produk yang tidak dapat diolah kembali atau terbuang hanya sekitar 1%, selain itu dari sisi pemasaran, Calon suksesor 1 menunjukkan dirinya mampu memasarkan produk perusahaan dengan baik pada wilayah distribusi I yaitu area Semarang-Demak dan Semarang-Kendal karena memiliki jaringan teman yang cukup banyak. Calon suksesor 1 juga mampu mempromosikan produknya ke outlet atau toko olahan kue serta merapatkan outlet yang belum terisi produk perusahaan dengan baik sehingga area pemasaran distributor 1 mampu mengalami peningkatan omset.</p>	

Family communication dilakukan dengan adanya meeting yang dilakukan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang membahas mengenai suksesi pengelolaan dan diikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Isu management succession keluarga dibicarakan secara terbuka di antara anggota keluarga mengenai kekuatan dan kelemahan calon suksesor sebagai contohnya adalah mengenai kemampuan dan kesiapan calon suksesor dalam memimpin perusahaan, terutama dalam pengalaman kerjanya. Sedangkan pada family council meeting, tidak ada aktivitas family council meeting dalam CV Lancar Usaha Jaya, di karenakan tidak ada anggota keluarga non inti yang dilibatkan dalam meeting dan tidak ada keluarga non inti yang terlibat dalam perusahaan, alasannya adalah karena pemilik dan keluarga adalah anggota keluarga yang bekerja pada perusahaan ini. Peraturan untuk terkait suksesi dapat dibuat ketika calon suksesor mulai masuk ke dalam perusahaan terutama dalam jabatan struktural dan memegang salah satu divisi yang ada dalam perusahaan, saat ini tidak ada perubahan peraturan dalam bisnis CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan management succession, namun saat ini calon suksesor telah mulai ikut bertanggung jawab atas operasional perusahaan dengan melakukan pekerjaan di bidang produksi.

Calon suksesor 1 CV Lancar Usaha Jaya siap untuk mengambil alih perusahaan dalam kurun waktu 3-5 tahun karena calon suksesor dirasakan masih perlu banyak belajar dengan pemilik untuk mengetahui lebih dalam mengenai perusahaan, sedangkan untuk calon suksesor 2 masih belum terlibat dalam perusahaan. Calon suksesor 1 sudah berperan di bidang quality control dan juga di bidang produksi serta mulai belajar dengan pemilik untuk bernegosiasi dengan supplier sehingga sudah mulai mendapatkan pengalaman aktual bekerja. Calon suksesor I CV Lancar Usaha Jaya sudah memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan walaupun demikian perlu diperbanyak jam terbangnya. Sebagai contohnya adalah dapat melakukan QC pada produk jadi, mampu bernegosiasi dengan supplier dan konsumen, serta memiliki product knowledge yang baik sehingga dapat menjelaskan produk CV Lancar Usaha Jaya dengan baik. Kemampuan dan keterampilan yang belum dimiliki oleh calon

suksesor adalah kemampuan mengenai SDM yaitu mengenai cara mengatur karyawannya, selain itu mengenai aspek keuangan yaitu terutama administrasi, pembukuan, neraca, arus kas dan pajak, dengan contoh melaporkan pajak secara jujur. Kemampuan manajerial yang harus dimiliki calon suksesor adalah :

1. Kemampuan mengatur karyawan dan memanfaatkan sumber daya yang ada
2. Mengkoordinasikan dan mengorganisir karyawan, dan sumber daya
3. Mengarahkan bawahan ke arah tujuan
4. Kemampuan untuk merencanakan produk baru
5. Kemampuan memproduksi produk dengan baik dan tepat waktu.

Berdasarkan responden, calon suksesor mampu mengatur karyawan dan memanfaatkan sumber daya yang ada, mengarahkan bawahan ke arah tujuan, merencanakan produk baru dan memproduksi produk dengan baik dan tepat waktu. Berdasarkan hasil untuk kompensasi bagi anggota keluarga yang memiliki saham di perusahaan yaitu pembagian dividen untuk pemegang sahamnya. Pembagian dividen dilakukan setiap tahun satu kali, dan pemegang saham perusahaan adalah pemilik dan istri. Contohnya satu tahun dividen dibagi Rp 100.000.000 untuk pemilik. Perbedaan pendapat antar anggota keluarga dalam perusahaan pernah terjadi walaupun tidak serius, Cara calon suksesor menyelesaikan perbedaan pandangan antar anggota keluarga terkait proses suksesi adalah biasanya dengan berkomunikasi, mengajak berbicara secara personal sehingga dapat dicari solusi untuk menyelesaikan masalah, mengutamakan diskusi dalam setiap argumen serta dirundingkan dulu agar dapat mendapatkan penyelesaian.

Untuk ownership succession, Anggota keluarga yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik tanpa melibatkan anggota non keluarga inti. Meeting diadakan dua kali dalam satu tahun yaitu 6 bulan sekali yang membahas mengenai suksesi pengelolaan dan diikuti oleh pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Isu kepemilikan yang dibahas dalam pertemuan bisnis keluarga sudah diputuskan oleh pemilik, bagaimana porsi kepemilikan, siapa yang berhak menggantikan pemilik dan memiliki perusahaan. anggota termasuk

anggota di luar keluarga inti yang terlibat pertemuan keluarga yang membahas isu alih kepemilikan adalah pemilik, istri dan kedua calon suksesor yang merupakan anak dari pemilik. Peraturan dalam CV Lancar Usaha Jaya terkait dengan alih kepemilikan masih sama seperti sistem kerja perusahaan yang sudah ada & aspirasi serta visi tidak ada yang berubah karena saat ini pemilik masih memimpin perusahaan sehingga belum ada perubahan aturan dalam hal kepemilikan, walaupun sudah ada calon suksesor yang ditetapkan. Dalam hal ini calon suksesor harus menunggu hingga pemilik pensiun baru kepemilikan saham dipindah tangankan. Peraturan terkait kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya masih sama dan belum ada perubahan yaitu 100% di tangan pemilik, dan baru akan berubah ketika pemilik pensiun dan saham dialihkan ke calon suksesor, dimana pemilik memegang 80% dari saham dan sisanya 20% diserahkan ke calon suksesor.

Struktur organisasi CV Lancar Usaha Jaya saat ini: Pemilik adalah pucuk pimpinan, kemudian ada kepala-kepala bagian dan di bawah kepala bagian masing-masing adalah karyawan sesuai bagiannya masing-masing yaitu kepala bagian produksi, kepala bagian pemasaran, kepala bagian gudang, kepala bagian personalia. Pemilik sebagai pucuk pimpinan yang mengepalai seluruh karyawan termasuk kepala bagian personalia, kepala bagian produksi, kepala bagian Gudang, dan kepala bagian pemasaran, dibawah pemilik ada kepala kepala bagian yaitu kepala bagian personalia yang mengkoordinasi karyawan seperti penerimaan karyawan dan mempersiapkan perjanjian kerja dengan karyawan. Selanjutnya kepala bagian produksi yang mengawasi bagian produksi dan juga mengawasi QC terhadap produk. Kepala bagian Gudang bertugas untuk mengawasi dan menghitung stock barang seperti baku dan barang jadi dan juga bertugas dalam hal penerimaan bahan baku, pengeluaran bahan baku untuk proses produksi. lalu kepala bagian pemasaran bertugas untuk mengkoordinir karyawan bagian pemasaran untuk memasarkan barang dan mengevaluasi kinerja karyawan bagian pemasaran seperti mengenai target penjualan, pengiriman, retur, dan membuka potensi pasar yang baru. Karyawan bagian personalia bertugas untuk membuat perjanjian kerja karyawan, dan juga mengurus asuransi kesehatan karyawan seperti contoh mengurus BPJS

sdan membayar BPJS.untuk karyawan bagian produksi memiliki tugas untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi sesuai dengan standard di CV Lancar Usaha Jaya.Karyawan bagian Gudang memiliki tugas untuk menaikan atau menurunkan barang seperti contoh stock bahan baku,menata bahan baku sesuai dengan urutan yang ada di dalam Gudang,menata produk jadi untuk stock dan proses pengiriman, serta menjaga kebersihan di dalam Gudang.Karyawan bagian pemasaran bertugas untuk penjualan secara langsung ke distributor,outlet outlet pasar,dan toko,dan mengecek ketersediaan barang yang ada di lapangan.

Calon suksesor Kevin Praseyo sudah masuk perusahaan, di bawah pemilik tetapi belum ada jabatan struktural. Tujuan belum diberikan jabatan ini adalah karena pemilik ingin membuat calon suksesor terbiasa dengan iklim kerja perusahaan dan mengenal keseluruhan perusahaan terlebih dahulu. Sebagai contohnya adalah calon suksesor ditempatkan di berbagai posisi seperti produksi untuk mengamati dan mempelajari proses pembuatan produk selama beberapa bulan, menjalankan proyek berskala kecil seperti menangani pesanan yang tidak terlalu banyak dan nominal kecil, jika sukses maka calon suksesor akan dipercaya untuk melakukan semua kegiatan produksi di dalam perusahaan terutama dengan memperhatikan standadisasi yang ada.

Kesepakatan pembagian saham pada CV Lancar Usaha Jaya oleh pemilik, calon suksesor dan anggota keluarga lain afalah berdasarkan kesepatakn bersama anggota keluarga. Kepemilikan yang akan diserahkan kepada calon suksesor adalah 20% dan diserahkan ketika sudah ada transfer kepemilikan yaitu ketika suksesor benar-benar sudah siap memimpin perusahaan. Kesepakatan ini dibuat berdasarkan keputusan dari pemilik dan istri kepada calon suksesor, sehingga calon suksesor dalam posisi ini hanya menerima keputusan dari pemilik dan istri pemilik.

Calon suksesor pertama CV Lancar Usaha Jaya sudah mampu untuk menjalankan perusahaan secara lancar dan terlibat aktif dalam perusahaan. Penilaian calon suksesor dinilai berdasarkan kemampuan calon suksesor di bidang produksi dan quality control antara lain dilihat dari kemampuannya menilai kerapian cetakan, keseragaman ketebalan, pewarnaan, pengukuran kadar air, pemrosesan dan penyimpanan produk. Sedangkan dari sisi pemasaran, calon

suksesor dinilai sesuai dengan performanya ketika menyisir distributor dan pelanggan lain dari kota lain, kemudian kemampuan melakukan proses penjualan ke outlet yang berskala kecil serta kemampuan mendapatkan pesanan order confetti. Berdasarkan hasil assessed options, calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya yang dipilih pemilik adalah Timotius Kevin Prasetyo. Pemilik CV Lancar Usaha Jaya sudah menginformasikan keputusan mengenai pemilihan calon suksesor tersebut. Pihak yang diinformasikan adalah kepada seluruh anggota keluarga dan karyawan CV Lancar Usaha Jaya. Pemilik merasa nyaman menyerahkan kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya kepada calon suksesor 1 karena pemilik merasa mantap dengan kemampuan calon suksesor 1, terutama dalam bidang produksi dimana calon suksesor I dipandang sudah mampu untuk menjalankan beberapa proyek kecil yang dinilai cukup berhasil sebab dari hasil produksi tersebut memenuhi standar produk yang rapi, tebal seragam, warna jelas, kadar air maksimal 3% dan kemasan sudah tepat. Calon suksesor I juga sudah mampu untuk mengefisienkan kinerja dimana produk yang dihasilkannya optimal karena tidak menggunakan bahan baku berlebih. Calon suksesor I mampu mengatur karyawan untuk melakukan penimbangan secara ketat dalam menghasilkan produk optimal sesuai dengan keinginan dari pemilik. Jumlah produk yang tidak dapat diolah kembali atau terbuang hanya sekitar 1%, selain itu dari sisi pemasaran, Calon suksesor 1 menunjukkan dirinya mampu memasarkan produk perusahaan dengan baik pada wilayah distribusi I yaitu area Semarang-Demak dan Semarang-Kendal karena memiliki jaringan teman yang cukup banyak. Calon suksesor 1 juga mampu mempromosikan produknya ke outlet atau toko olahan kue serta merapatkan outlet yang belum terisi produk perusahaan dengan baik sehingga area pemasaran distributor 1 mampu mengalami peningkatan omset.