

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran CV Karya Satria

CV Karya Satria merupakan salah satu perusahaan periklanan yang berpusat di Semarang berlokasi di Jl. Palebon Raya No.74, Semarang, Jawa Tengah. CV Karya Satria sudah berdiri sejak tahun 1990 dan didirikan oleh Bambang Lokijono Suputra selaku Direktur Karya Satria, saat ini CV Karya Satria memiliki beberapa cabang yang berada di Jakarta, Magelang, Bekasi, Solo, Purwokerto, Tegal, Tasikmalaya, Bojonegoro, Yogyakarta, Salatiga, Pati, Surabaya, Lombok, Makassar.

Awal merintis CV Karya Satria hanya memiliki satu kantor yang berada di Semarang yang saat ini menjadi kantor pusat, kemudian kantor sempat terhenti karena krisis moneter tahun 1998, namun dengan gigih perlahan perusahaan mulai bangkit kemudian membuka cabang pertama kalinya di Magelang pada tahun 2006.

Visi CV Karya Satria adalah menjaga pertumbuhan organisasi perusahaan yang telah membentuk nilai yang sebenarnya untuk memprioritaskan layanan dan tanggung jawab di atas yang lain, serta perusahaan berkomitmen agar berhasil meyakinkan sebagai perusahaan periklanan rumah yang profesional dan andal, serta Misi CV Karya Satria adalah menawarkan pelayanan periklanan yang terbaik

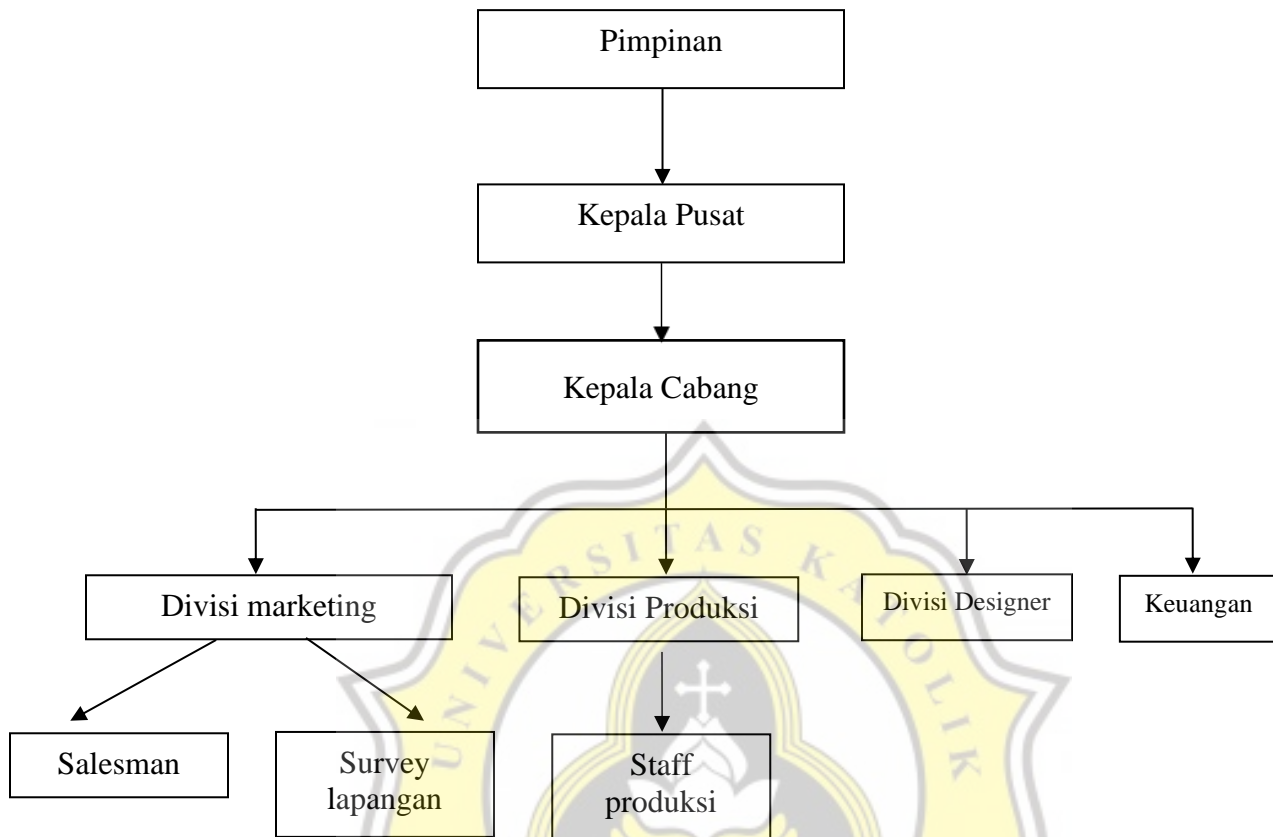
bagi pembeli baik itu kualitas, pelayanan, maupun nilai terbaik kepada calon konsumen.

Layanan yang diberikan CV Karya Satria berupa tampilan iklan format besar yang ditujukan untuk dilihat dari jarak jauh, umumnya lebih dari 100 Meter. Tampilan papan iklan meliputi: buletin, poster junior, poster, dan spektakular. Di Indonesia kami menyebut beberapa dari mereka sebagai Billboard untuk tujuan permanen dan Baliho / Baligo untuk tujuan sementara. *Street Signage* adalah jenis iklan media luar ruang yang lebih kecil yang biasanya berdiri di sepanjang bagian jalan. Orang biasanya memasang 5 unit atau lebih rambu jalan untuk menarik pengguna jalan ke iklan tertentu yang terpasang di unit rambu jalan di sepanjang jalan itu. Wall Branding (lukisan) adalah salah satu media iklan luar ruang yang menggunakan bagian dinding untuk diberi merek.

Media ini efektif untuk menarik orang ke produk, namun menghemat biaya daripada menempatkan produk pada jenis media luar ruang lainnya. Banner adalah ukuran kecil dari iklan media luar ruang untuk periode sementara. Ini biasanya ditempatkan di sisi atau tengah jalan dan hanya untuk jangka pendek. Periklanan menampilkan, banyak yang menyediakan kemudahan publik, diposisikan dekat dengan pejalan kaki dan pembeli untuk melihat mata-tingkat, atau tampilan iklan ditempelkan pada kendaraan yang bergerak atau diposisikan di area umum stasiun transit, terminal, dan bandara. Transit menampilkan iklan di Bandara, Bus - Interior, Bus yang Dibungkus Sepenuhnya, Iklan Dalam Penerbangan, dan papan

iklan seluler. Videotron LED adalah jenis TV layar lebar yang ditempatkan di lingkungan luar untuk menampilkan iklan produk atau TVC Anda.

Diikuti CV Karya Satria yang bernama Bambang Lokijono dan istrinya yang bernama Koemalasari memiliki tiga orang anak yaitu Shirley Novianti Supatra, Ronald Septyanto Supatra, dan Gabriel Aprilianto Supatra. Pada saat ini Ronald Septyanto sudah mulai memegang cabang CV Karya Satria yang berada di Surabaya tetapi masih dibimbing dan diawasi oleh ayahnya selaku Direktur di kantor pusat. Sedangkan Shirley anak pertama belum mulai ikut campur dalam bisnis orang tua karena memiliki bisnis sendiri yaitu bisnis sabun herbal, dan Gabriel anak ketiga sudah mulai ikut membantu namun belum bisa membantu banyak karena masih memiliki kesibukan menjadi mahasiswa. Sekarang ini Perusahaan dipegang oleh generasi pertama dan generasi pertama sedang melakukan perencanaan-perencanaan suksesi pada 3 calon suksesi CV Karya Satria nantinya. Berikut ini adalah gambar yang menunjukkan struktur organisasi pada CV Karya Satria :



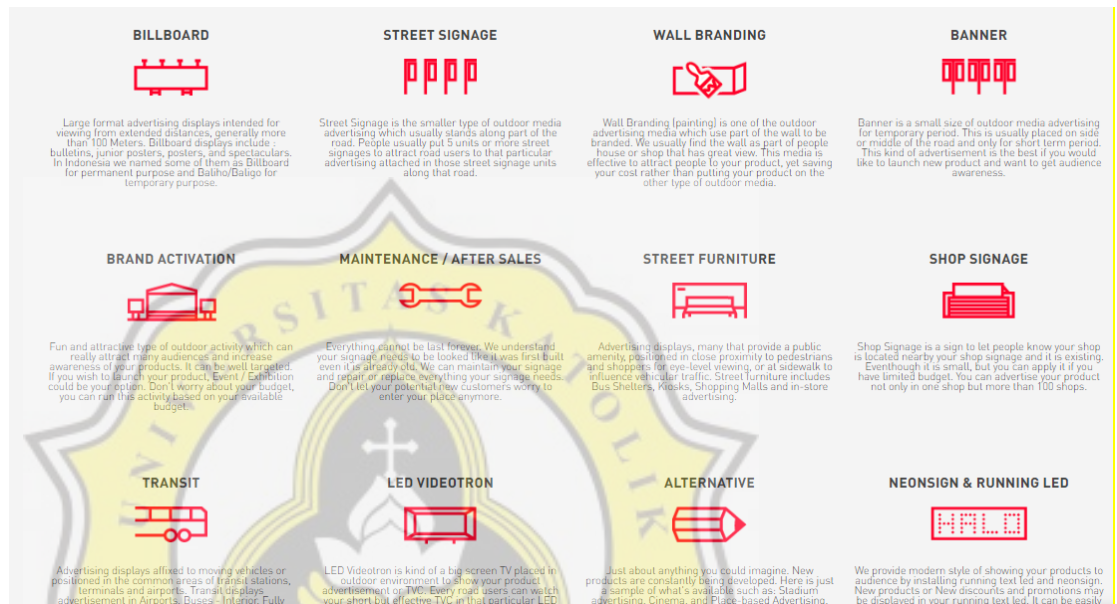
Gambar 4.1. Struktur Organisasi CV Karya Satria



Gambar 4.2. Logo CV Karya Satria

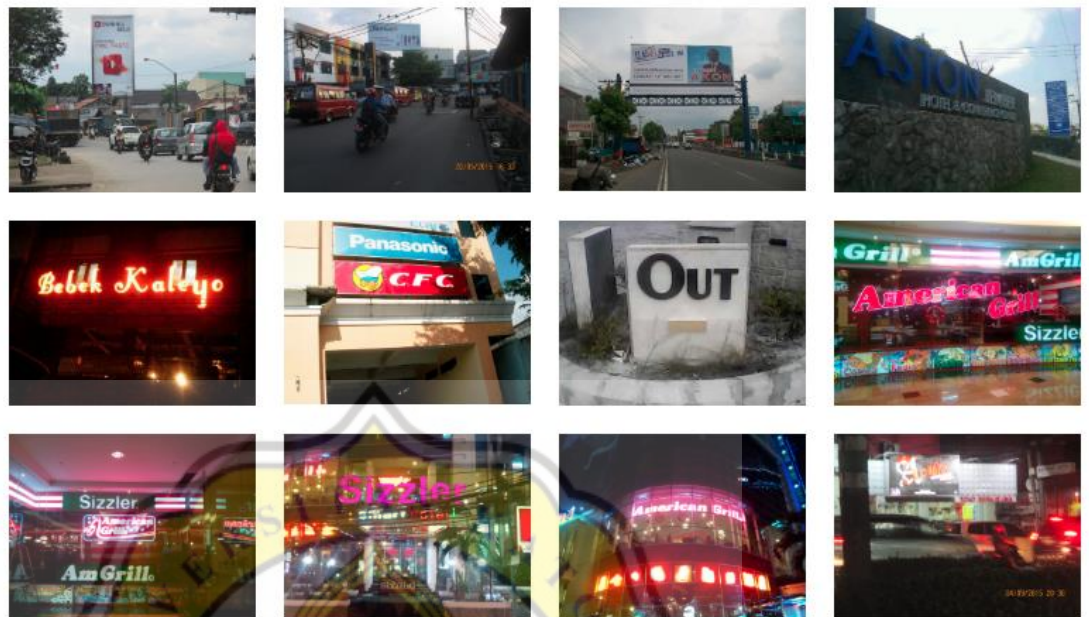
Pelanggan atau konsumen CV Karya Satria adalah perusahaan yang membutuhkan iklan untuk nama dan keterangan perusahaan yang akan diletakkan di kantor, atau untuk memasarkan produknya baik di area kantor maupun di jalan besar, contoh perusahaannya adalah Djarum, Sampoerna, Gudang Garam, CFC,

Panasonic, Aston Hotel, Fave Hotel, Sizzler, dsb. Berikut ini adalah contoh produk hasil iklan yang diproduksi oleh CV Karya Satria:



Gambar 4.3. Jenis Produk yang Ditawarkan CV Karya Satria

Berdasarkan gambar di atas maka diketahui bahwa produk yang di produksi oleh CV Karya Satria adalah *billboard*, *street signage*, *wall branding*, *banner*, *brand activation*, *maintenance*, *street furniture*, *shop signage*, *transit*, *led videotron*, *alternative*, *neonsign and running led*. Berikut adalah contoh produk iklan CV Karya Satria yang sudah di pasang:



Gambar 4.4. Contoh Produk Iklan CV Karya Satria

Gambar diatas adalah contoh dari produk iklan yang dihasilkan oleh Perusahaan CV Karya Satria yang biasanya dipasang di jalan raya dengan berbagai ukuran, di depan Toko, atau bahkan di dalam Toko yang berguna untuk menginformasikan sesuatu kepada konsumen dan juga terkadang sebagai hiasan di dalam Toko agar terlihat lebih menarik.

4.2. Analisis Proses Suksesi

Analisis proses suksesi pada penelitian di CV Karya Satria terdiri dari tujuh tahap menurut teori Longenecker dan Schoen yaitu Tahap I: *Pre Business Stage*, Tahap II: *Introductory Stage*, Tahap III: *Introductory Functional Stage*, Tahap IV: *Functional*

Stage, Tahap V: *Advanced Functional Stage*, Tahap VI: *Early Succession Stage*, dan Tahap VII: *Mature Succession Stage*.

4.2.1. Tahap 1: *Pre Business Stage*

Pada tahap pertama adalah tahap dimana calon penerus mulai bersinggungan dengan bisnis keluarga sebagai bagian dari proses tumbuh kembangnya di perusahaan. Mulai bersinggungan dan sedikit-demi sedikit diperkenalkan pada perusahaan dapat menumbuhkan karakter bisnis pada calon suksesor atau penerus, pembentukan karakter pada calon suksesor atau penerus akan berpengaruh pada proses suksesi perusahaan CV Karya Satria nantinya.

Pada tahapan ini dilakukan wawancara yang terdiri dari 7 responden (pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan). Indikator pada tahap pertama adalah:

- Mulainya calon suksesor atau penerus dikenalkan pada usaha.
- Cara pengenalan kepada calon penerus.
- Ketertarikan calon suksesor atau penerus.

Berikut adalah hasil wawancara Tahap I:

Tabel 4.1. Tabulasi Hasil Wawancara Tahap I / Pre Business Stage

No.	Pertanyaan	P	CP1	CP2	CP3	K1	K2	K3
1	Apakah CV Karya Satria sudah memiliki calon penerus? Kapan calon suksesor diperkenalkan pada perusahaan?	Sudah yaitu ketiga anak saya. Calon suksesor atau anak-anak sudah diperkenalkan sejak mereka remaja, rata-rata semenjak mereka memasuki dunia perguruan tinggi. CP1 mulai diperkenalkan tahun 2009, CP2 mulai diperkenalkan tahun 2011, dan CP3 mulai diperkenalkan tahun 2014. Karena proses suksesi itu panjang dan membutuhkan banyak pengalaman jadi sudah memperkenalkan mereka sejak mereka remaja agar memiliki gambaran mengenai pekerjaan di perusahaan.	Sudah ketiga anaknya. Sebagai calon penerus mulai diperkenalkan pada perusahaan oleh orang tua (P) pertengahan tahun 2009. Pertama hanya ikut ke perusahaan dan memperhatikan saja namun setelah itu mulai diajarkan beberapa hal dan diajak bertemu konsumen.	Sudah yaitu ketiga anaknya. Mulai dikenalkan oleh orang tua pada tahun 2011 saat itu masih kuliah tetapi sudah mulai harus belajar mengetahui pekerjaan di perusahaan. Awalnya dikenalkan pada pekerjaan kantor yaitu dengan ikut papa (P) bertemu dan menghadapi konsumen serta melihat proses produksi di kantor.	Sudah yaitu ketiga anaknya Pertama diajak untuk belajar mengenai perusahaan pada tahun 2014 ketika mulai kuliah di Semarang karena sebelumnya kuliah di Surabaya. Pertama diajak papa (P) melihat proses produksi dan melihat kondisi serta bagian-bagian di kantor dan sesekali diajak bertemu	Sudah yaitu ketiga anaknya. Tepatnya kapan lupa, tetapi (P) sudah selalu memperkenalkan (CP) Semenjak mereka remaja, karena ketika menginjak umur remaja mereka sudah lebih mudah untuk diberi pengertian dan	Sudah yaitu ketiga anaknya. Mulainya calon suksesor diperkenalkan pada perusahaan untuk (CP1) kurang tahu karena belum mulai bekerja di CV Karya Satria, untuk (CP2) mulai diperkenalkan sekitar tahun 2011-2012,	Sudah yaitu ketiga anaknya. Calon suksesor mulai diperkenalkan pada perusahaan oleh (P) sejak mereka kuliah, untuk (CP1) tidak ingat kapan, (CP2) diperkenalkan antara tahun 2011-2012, dan (CP3) mulai diperkenalkan

					konsumen di lapangan.	untuk diajarkan sesuatu yang baru.	kemudian untuk CP3 pada tahun 2014 pada saat CP3 mulai kuliah di Semarang.	lkan pada tahun 2014.
2	Bagaiman cara Anda memperkenalkan calon suksesor pada bisnis Anda?	Caranya memperkenalkan dimulai dari memperhatikan proses kerja (K) lalu diberi tanggung jawab yang ringan contohnya dimulai dari marketing setelah bergulirnya waktu (CP) mulai menguasai dan memahami perusahaan maka akan diberi tanggung jawab yang lebih berat yaitu dengan posisi yang lebih tinggi, agar mereka belajar apa itu arti dari sebuah proses dan agar dapat mandiri.	Pertama kali diperkenalkan oleh (P) dengan cara dilihatkan kondisi di kantor dan dijelaskan divisi-divisi dan pekerjaan yang dilakukan setiap divisi dan juga diajak untuk bertemu konsumen agar dapat memperhatikan bagaimana cara menangani konsumen yang benar.	Caranya diperkenalkan dengan diperkenalkan setiap divisi di perusahaan seperti marketing, produksi, bagian dalam office. Lalu membantu belajar merekap data itu seperti apa serta belajar pekerjaan-pekerjaan umum lainnya, dan juga diajak oleh (P) bertemu dengan	Mulai dikenalkan pekerjaan di perusahaan dengan cara belajar dari posisi bawah artinya pekerjaan yang ringan dan memiliki tanggung jawab yang ringan agar mengerti semua pekerjaan di setiap bagian perusahaan, serta diajarkan bagaimana menangani	Cara (P) memperkenalkan bisnis pada (CP) adalah dengan memberikan tugas dari yang mudah dan memiliki tanggung jawab yang ringan dulu (memasarkan produk, merekap pesanan	Awalnya (CP) diperkenalkan pada perusahaan dimulai dari mengenalkan pekerjaan serta pekerjaannya diseluruh bagian, serta belajar bagaimana menghadapi konsumen .	Cara (P) memperkenalkan bisnis kepada calon suksesor adalah dengan ikut terlibat dalam kerja atau bantu-bantu kerja.(CP) harus memahami pekerjaan tiap bagian serta

		<p>Agar mengetahui juga kesulitan-kesulitan dalam berkerja di perusahaan dan apa saja yang harus dilakukan dimulai dari hal yang terkecil dari ongkos, biaya yang keluar biayanya realistis atau tidak, karena ketika mereka sudah mulai praktek langsung dari bawah maka dia sudah paham betul dengan pekerjaanya. Mereka juga ikut terlibat seperti meeting, dan kegiatan umum lainnya.</p>		<p>konsumen di lapangan.</p>	<p>konsumen secara langsung sehingga setelah focus bekerja nantinya dapat mengerti betul apa yang harus dikerjakan.</p>	<p>konsumen , bertemu dengan konsumen untuk memberi informasi mengenai produk) baru tugas yang lebih kompleks di perusahaan (membuat keputusan , memberi pengarahan terhadap bawahan dan tidak menutup kemungkinan memimpin perusahaan)</p>	<p>sistemnya juga seperti apa.</p>
--	--	---	--	------------------------------	---	---	------------------------------------

3	Apakah calon suksesor tertarik pada bisnis ini? Apa yang menunjukkan calon suksesor tertarik?	Yang sudah terlihat tertarik pada bisnis ini untuk saat ini adalah (CP2) dan (CP3), namun (CP1) masih belum tertarik tetapi harapan lambat laun (CP1) bisa tertarik dengan bisnis yang sedang dijalankan ini.	Untuk saat ini belum tertarik pada bisnis ini. Lebihberminat pada usaha sabun herbal yang sudah mulai dijalankan sekarang ini, keran pada dasarnya memang menyukai bidang seni.	Tertarik pada bisnis ini, karena selain untuk meneruskan pada generasi selanjutnya di perusahaan, juga senang dapat berinteraksi dengan banyak orang sehingga relasi dapat bertambah dan juga dapat menambah pengalaman.	Awalnya tidak, namun sekarang mulai tertarik. Karena setelah digeluti ternyata asik dan menyenangkan. Apalagi saat ini memiliki tim yang sebaya dan sangat mendukung dalam proses belajar, jadi enak untuk diajak bekerjasama.	Yang terlihat tertarik adalah (CP2) dan (CP3) terlihat dari respon mereka dalam berproses di kantor.	Tertarik, untuk (CP2) dan (CP3) tetapi untuk (CP1) saat ini belum karena lebih tertarik pada bisnis yang berbaur keterampilan.	Ada ketertarikan pada bisnis ini untuk (CP2) dan (CP3) terlihat pada saat proses dikenalkan mereka memiliki rasa ingin tahu yang besar dan cepat berkembang dalam belajar mengenai pekerjaan di perusahaan.
---	---	---	---	--	--	--	--	---

Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)

Berdasarkan dari tabel hasil wawancara peneliti dengan pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan perusahaan CV Karya Satria, dapat disimpulkan bahwa di Tahap I perencanaan suksesi sudah terlaksana, terlihat dari sudah dijalankannya ketiga indikator yaitu:

Pemimpin(P) sudah memperkenalkan (CP) pada perusahaan sejak (CP) remaja, yaitu pada saat mereka sedang menjalani proses di perguruan tinggi. Cara pemimpin (P) memperkenalkan bisnis kepada calon suksesor adalah dengan ikut terlibat secara langsung dalam pekerjaan di perusahaan yang dimulai dari pekerjaan dan tanggung jawab yang ringan contohnya dimulai dari diperkenalkan setiap divisi dan *job desk* nya di perusahaan seperti marketing, produksi, designer, keuangan, kepala cabang, serta melihat langsung proses produksi, serta diajak untuk bertemu dengan konsumen.

Ketertarikan (CP) terhadap pekerjaan di perusahaan terlihat dari rasa ingin tahu dari (CP) dan keinginan untuk mau berkembang lebih baik lagi. Untuk saat ini CP2 dan CP3 tertarik terhadap bisnis di perusahaan CV Karya Satria, sedangkan untuk (CP1) awalnya sudah dicoba untuk diperkenalkan tetapi (CP1) belum tertarik untuk saat ini dan lebih tertarik usaha dalam bidang kesenian, saat ini (CP1) sedang menjalankan usaha sabun herbal dan lebih fokus di bidang tersebut.

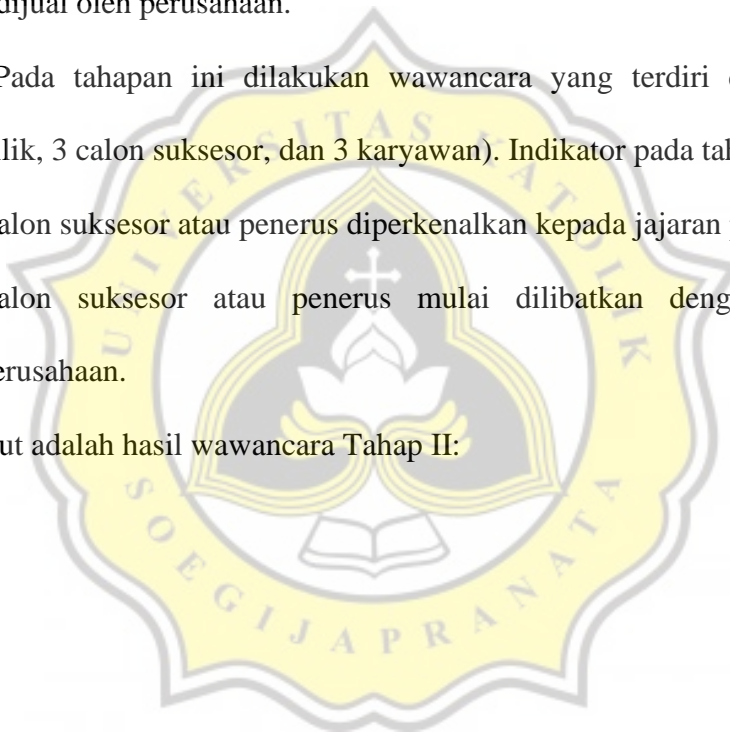
4.2.2. Tahap II: *Introductory Stage*

Pada tahap kedua ini melibatkan pengenalan dini mengenai perusahaan kepada calon suksesor atau penerus. Calon suksesor sudah mulai dilibatkan dalam pekerjaan yang ada di perusahaan dan diperkenalkan pada orang-orang yang terlibat dalam perusahaan, dan juga pengenalan terhadap produk yang dihasilkan serta dijual oleh perusahaan.

Pada tahapan ini dilakukan wawancara yang terdiri dari 7 responden (pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan). Indikator pada tahap kedua adalah:

- Calon suksesor atau penerus diperkenalkan kepada jajaran personalia.
- Calon suksesor atau penerus mulai dilibatkan dengan pekerjaan di perusahaan.

Berikut adalah hasil wawancara Tahap II:



Tabel 4.2. Tabulasi Hasil Wawancara Tahap II/ Introductory Stage

No.	Pertanyaan	P	CP1	CP2	CP3	K1	K2	K3
1	Apakah Anda telah memperkenalkan calon suksesor kepada jajaran personalia?	Sudah, memperkenalkan kepada jajaran personalia (kepala marketing dan stafnya, kepala produksi dan stafnya, staf designer, bagian keuangan, dan juga para kepala cabang tiap bagian) pada saat (CP) mulai prktek langsung di kantor walaupun beberapa sudah ada yang kenal sejak (CP) SMP tetapi sudah diperkenalkan lagi secara lebih intens , juga pada saat meeting nasional. Karna pada meeting nasional ini jajaran personalia dari cabang lainnya juga hadir, jadi calon suksesor dapat diperkenalkan pada seluruh jajaran karyawan yang nantinya akan	Sudah diperkenalkan jajaran personalia yang ada di kantor pusat yaitu di Semarang. Tetapi karena saat ini belum tertarik pada bisnis ini jadi hanya diperkenalkan jajaran personalia yang berada di kantor pusat, sedangkan yang di cabanglainnya saat ini belum.	Sudah diperkenalkan oleh jajaran personalia di CV Karya Satria khususnya yang berada di cabang Surabaya yang membantu dalam kinerja di perusahaan dan saat ini. Jugasedang belajar untuk memahami karakter setiap karyawan agar dapat bekerja sama lebih baik lagi bersama mereka.	Sudah diperkenalkan oleh jajaran personalia yang berada di kantor Semarang, dan juga cabang yang lain diperkenalkan pada saat meeting nasional pada bulan Januari kemarin.	Sudah dikenalkan pada ketiga calon suksesor walaupun saat ini yang sering berhubungan kerja adalah (CP3)	Sudah, (CP1), (CP2), dan (CP3) sudah diperkenalkan pada kami jajaran personalia karena nantinya mereka akan bekerjasama dengan kami.	Sudah kenal dengan ketiga calon suksesor dan yang paling kenal adalah (CP3) karena (CP3) yang sudah mulai belajar bekerja di kantor pusat.

		membantu prosesnya pada saat bekerja.						
2	Apakah calon suksesor telah menduduki posisi tertentu?	Saat ini untuk (CP1) belum menduduki posisi di perusahaan karena sedang fokus di bisnis sabun herbalnya, lalu (CP2) sudah mengepalai cabang yang berada di Surabaya, sedangkan untuk (CP3) saat ini baru menjadi marketing dan baru proses belajar untuk lebih mengerti banyak hal yang berada di kantor pusat.	Untuk saat ini belum menduduki di posisi manapun di perusahaan, karena saat ini belum tertarik pada bisnis ini.	Saat ini menduduki posisi kepala cabang di Surabaya walaupun masih dipantau papa (P) yang berada di kantor pusat, posisi ini diberikan kepada (P) ingin memberi kepercayaan untuk belajar mengelola tetapi masih dibawah pengawasan.	Sudah, saat ini menduduki posisi marketing di kantor pusat, walaupun sebenarnya untuk sekarang ini juga belajar semua divisi untuk memahami pekerjaan tiap divisi. Tapi lebih difokuskan di bagian marketing.	Untuk (CP1) saat ini belum, (CP2) sudah menduduki posisi kepala cabang di Surabaya, kemudian untuk (CP3) saat ini sudah menduduki posisi marketing di kantor pusat dan sedang dalam proses belajar untuk mencari lebih banyak lagi	Sudah, calon suksesor sudah menduduki posisi tertentu, (CP2) sebagai kepala cabang di Surabaya dan (CP3) sebagai marketing di kantor pusat. Tetapi untuk (CP1) belum menduduki posisi tertentu.	Sudah, untuk (CP1) dan (CP2) yaitu sebagai kepala cabang di Surabaya dan sebagai marketing di kantor pusat, tetapi mereka juga masih dalam pengawasan dari (P).

						pengalam an.		
--	--	--	--	--	--	-----------------	--	--

Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)



Berdasarkan pada tabel hasil wawancara peneliti dengan pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan perusahaan CV Karya Satria, dapat disimpulkan bahwa di Tahap II perencanaan suksesi sudah terlaksana, terlihat dari sudah dijalankannya kedua indikator yaitu:

Calon Suksesor sudah diperkenalkan kepada jajaran personalia oleh Pemimpin(P) yang nantinya akan membantu calon suksesor dalam pekerjaannya di perusahaan. Jajaran personalia di perusahaan meliputi: kepala marketing dan staf nya, kepala produksi dan stafnya, staf designer, bagian keuangan, dan juga para kepala cabang tiap bagian.

Calon suksesor juga sudah dilibatkan dengan pekerjaan pada posisi tertentu. Contohnya (CP2) pada posisi kepala cabang dan (CP3) pada posisi marketing. Diketahui dari tabel hasil wawancara (tabel 4.2) kepada 7 responden, keputusan (CP2) dan (CP3) untuk mau ditempatkan pada posisi tertentu karena 2 calon penerus yaitu (CP2) dan (CP3) merasa bahwa pekerjaan ini adalah panggilan hati mereka serta mereka berdua tertarik dan menyukai pekerjaan ini.

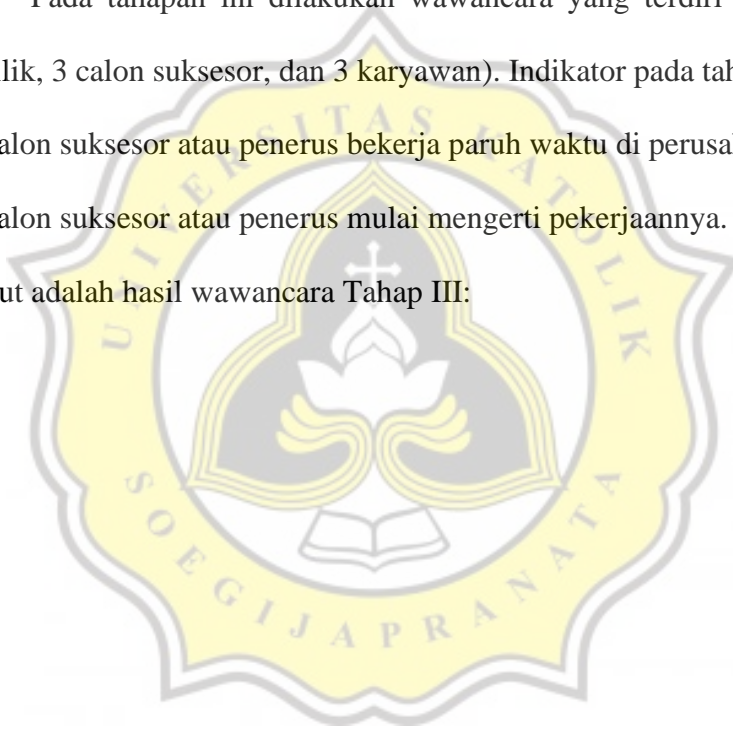
4.2.3. Tahap III: *Introductory Functional Stage*

Tahap ketiga adalah saat calon suksesor atau penerus bekerja paruh waktu di perusahaan, dalam tahapan ini calon suksesor akan mulai belajar mengenai pekerjaan di perusahaan dan memperoleh pengalaman baik dari pimpinan maupun dari karyawan sebagai pembelajaran bagi calon suksesor.

Pada tahapan ini dilakukan wawancara yang terdiri dari 7 responden (pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan). Indikator pada tahap ketiga adalah:

- Calon suksesor atau penerus bekerja paruh waktu di perusahaan.
- Calon suksesor atau penerus mulai mengerti pekerjaannya.

Berikut adalah hasil wawancara Tahap III:



Tabel 4.3. Tabulasi Hasil Wawancara Tahap III/ Introductory Functional Stage

No.	Pertanyaan	P	CP1	CP2	CP3	K1	K2	K3
1	Sudahkah calon suksesor bekerja paruh waktu di perusahaan CV Karya Satria?	Untuk (CP2) sudah bekerja penuh waktu di Surabaya, lalu untuk (CP3) sebenarnya sudah bisa dikatakan penuh waktu tapi terkadang sesekali masih ijin untuk bimbingan skripsi namun setelah itu tetap masuk kerja. Dan untuk (CP1) belum.	Belum, saat ini sedang menggeluti bisnis sendiri yaitu sabun herbal. Sudah melewati masa kerja paruh waktu, pada saat bekerja paruh waktu berada diperusahaan pusat yaitu di Semarang	Sudah, saat ini sudah bekerja penuh waktu dan sudah menjadi tanggung jawab. Telah melewati masa kerja paruh waktu di kantor pusat yang berada di Semarang selama kurang lebih 2 tahun. Setelah itu karena cabang yang di Surabaya kepala cabangnya dipindah maka yang menggantikan.	Dapat dikatakan sudah bekerja penuh waktu karena juga punya absen di kantor. Namun jika ada urusan skripsi di kampus terkadang sesekali masih ijin beberapa jam tetapi setelah itu bekerja kembali, dan tidak mengganggu pekerjaan	Sudah, (CP) pernah bekerja paruh waktu saat mereka kuliah, saat ini untuk (CP2) dan (CP3) sudah bekerja penuh waktu.	Sudah, dulu ketika (CP) masih kuliah, jadi setelah kuliah ke kantor pusat untuk belajar sedikit demi sedikit mengenai pekerjaan di kantor.	Sudah, pada saat (CP) masih menjalani perkuliahan. Mereka membagi waktu untuk belajar di kantor.

					karena pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan tidak terbengkalai.			
2	Apakah calon suksesor sudah mengerti dengan baik tentang pekerjaannya?	Sudah, mereka sudah menguasai pekerjaan yang mereka kerjakan saat ini walaupun masih dalam pengawasan, karena (CP2) dan (CP3) mau belajar. Sesuatu hal yang tidak jelas bagi mereka akan bertanya. Dalam menghadapi konsumen juga mereka selalu bertanya saat ingin mengambil keputusan. Tetapi terkadang juga membiarkan mereka belajar mengambil keputusan sendiri agar mereka bisa belajar ketika keputusan yang mereka buat salah.	Tidak tahu, karena belum mendalami apa isi pekerjaan di perusahaan karena masih belum tertarik, jadi belum mendalami pekerjaan di perusahaan.	Sudah, dengan cara praktek secara langsung dan belajar dari pengalaman dan kesalahan membuat lebih berkembang dan lebih memahami pekerjaan yang sedang kerjakan saat ini. Tetapi juga tidak akan berhenti untuk	Sudah lumayan tetapi masih perlu banyak belajar lagi, karena memutuskan untuk bekerja penuh waktu juga baru saja sehingga masih butuh banyak jam terbang untuk	Sudah, mereka sudah mengetahui apa yang harus mereka kerjakan. Tetapi untuk (CP3) memang dapat dikatakan sudah mengerti apa yang harus dikerjakannya namun masih	Sudah, mereka sudah memahami dan sudah tahu apa yang harus dikerjakan sesuai dengan bagian yang dipercayakannya.	Sudah, mereka sudah mengerti pekerjaan yang harus dikerjakan, dan juga mau uter belajar dan memiliki rasa ingin tahu, jadi akan lebih mudah untuk berkembang.

				belajar agar dapat lebih berkembang lagi di perusahaan.	benar-benar menguasai pekerjaan .	harus belajar lagi agar lebih memahami i.		
--	--	--	--	---	-----------------------------------	---	--	--

Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)



Berdasarkan pada tabel hasil wawancara peneliti dengan pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan perusahaan CV Karya Satria, dapat disimpulkan bahwa di Tahap III perencanaan suksesi sudah terlaksana , terlihat dari sudah dijalankannya ketiga indikator yaitu:

Calon Suksesor untuk saat ini sudah melewati bekerja paruh waktu yaitu pada waktu mereka masih belajar di perguruan tinggi. (CP2) dan (CP3) mengatur waktu untuk bekerja paruh waktu setelah mereka selesai kuliah di kantor pusat yang berada di Semarang. Namun saat ini sudah bekerja penuh waktu di perusahaan.

Calon Suksesor saat ini juga sudah menguasai dengan jelas pekerjaan mereka, serta mengerti apa yang harus mereka lakukan. Hal tersebut dikarenakan semenjak membantu bekerja mereka telah dilatih untuk bekerja secara maksimal dan sungguh-sungguh. Misalnya mengerti bagaimana cara memasarkan produk kepada konsumen, ketika ada masalah harus mengambil keputusan mengenai harga maka didiskusikan dahulu dengan pemilik supaya tidak salah ambil keputusan dan memaksimalkan profit.

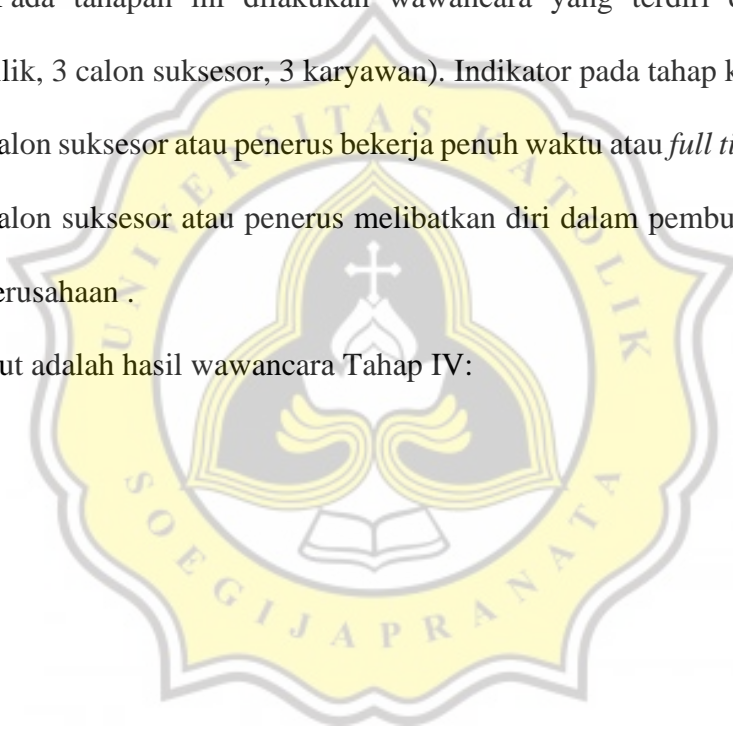
4.2.4. Tahap IV: *Functional Stage*

Pada tahapan ini calon penerus mulai bekerja secara paruh waktu atau *full time*, biasanya setelah menyelesaikan pendidikan formalnya. Biasanya pada tahapan ini calon penerus dirotasi di beberapa bagian untuk mendapatkan pengalaman yang menyeluruh.

Pada tahapan ini dilakukan wawancara yang terdiri dari 7 responden (pemilik, 3 calon suksesor, 3 karyawan). Indikator pada tahap keempat adalah:

- Calon suksesor atau penerus bekerja penuh waktu atau *full time* di perusahaan.
- Calon suksesor atau penerus melibatkan diri dalam pembuatan keputusan di perusahaan .

Berikut adalah hasil wawancara Tahap IV:



Tabel 4.4. Tabulasi Hasil Wawancara Tahap IV/ Functional Stage

No.	Pertanyaan	P	CP1	CP2	CP3	K1	K2	K3
1	Apakah calon suksesor telah bekerja penuh waktu dan juga fokus di perusahaan?	Sudah. Untuk (CP2) sudah bekerja penuh waktu dan fokus pada pekerjaannya dan juga sudah memiliki tanggung jawab yang cukup besar walaupun masih dalam pengawasan. Kemudian (CP3) juga sudah mulai memutuskan untuk fokus bekerja di perusahaan tetapi masih perlu banyak belajar dan juga terkadang masih ijin untuk ke kampus pada saat jam kerja dan belum bisa dilepas begitu saja, sedangkan (CP1) belum ada minat untuk fokus pada perusahaan ini	Belum.	Saat ini sudah bekerja penuh waktu di perusahaan, juga sudah fokus untuk bekerja diperusahaan saat ini karena sudah tidak ada kegiatan lain lagi selain bekerja dan ingin memajukan perusahaan CV Karya Satria.	Iya saat ini sudah memutuskan untuk fokus bekerja di perusahaan. Maka akan terus belajar untuk memahami pekerjaan dan juga terus mengikuti arahan yang diberikan oleh (P) dan (K) yang sudah bekerja lama disini.	Sudah, untuk (CP2) karena memiliki tanggung jawab di cabang Surabaya, (CP3) juga sudah tetapi masih ijin kadang-kadang untuk ke kampus karena perkuliahannya karena skripsinya belum selesai. Juga sudah fokus, terlihat	Sudah, untuk (CP2) karena sudah menjadi kepala cabang di Surabaya tetapi untuk (CP3) sesekali masih ijin untuk bimbingan di kampus tetapi tetap absen sama seperti karyawan yang lain. Dan juga sudah memutuskan fokus di perusahaan.	Sudah, calon suksesor sudah bekerja penuh waktu dan fokus di perusahaan.

						dari kinerjanya dan mereka juga mau belajar.		
2	Apakah calon suksesor sudah melibatkan diri dalam pembuatan keputusan perusahaan?	Sudah memberi pelajaran kepada calon suksesor dalam membuat keputusan baik yang kecil maupun yang besar walaupun masih dalam bimbingan dan pengawasan. Setiap keputusan pasti ada risikonya sehingga masih dipantau dan masih dibimbing serta diajarkan dalam pengambilan keputusan ini. Jadi memang harus dibimbing dari awal jadi tidak langsung dilepas namun tetap dilibatkan dalam mengambil keputusan. Ketika (CP) mengambil keputusan sendiri dengan hasil	Belum, tetapi dulu pernah diajak berdiskusi namun tidak begitu mengerti, karena belum tertarik untuk bekerja di perusahaan.	Sudah, sedikit demi sedikit dilatih oleh (P) untuk dilibatkan mengambil keputusan di perusahaan (menentukan supplier dengan harga yang cocok, menentukan bahan baku dengan kualitas yang baik, serta negosiasi harga dengan konsumen), walaupun belum	Sudah dilibatkan dalam mengambil keputusan walaupun masih dalam tahap belajar dan masih dibimbing oleh (P).	Sudah dilibatkan tapi belum sepenuhnya.	Sudah dilibatkan tetapi masih dalam pengawasan dan bimbingan dari (P).	Sudah, (P) sudah mulai melibatkan (CP) dalam pengambilan keputusan walaupun masih dalam pengawasan.

		<p>reliannya yang ada apakah yang didapat untung atau tidaknantinya mereka bisa belajar dari pengalaman mereka.</p>		<p>semua keputusan diambil secara mandiri yang artinya terkadang masih berunding dengan (P) jika menemukan kendala dalam memutuskan keputusan yang penting karena keputusan penting harus melalui persetujuan dari (P), tetapi terus belajar untuk mengambil keputusan walaupun masih ada peranan (P)</p>				
--	--	---	--	---	--	--	--	--

				dalam mengambil keputusan yang penting.				
--	--	--	--	---	--	--	--	--

Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)



Berdasarkan pada tabel hasil wawancara peneliti dengan pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan perusahaan CV Karya Satria, dapat disimpulkan bahwa di Tahap IV perencanaan suksesi sudah terlaksana, terlihat dari sudah dijalankannya kedua indikator yaitu:

Baik (CP2) dan (CP3) sudah memutuskan untuk fokus bekerja di perusahaan. (CP2) sudah semenjak lulus kuliah karena sudah saatnya bekerja dan tidak ada kegiatan yang dikerjakan lagi. Sedangkan (CP3) masih dalam proses kuliah tepatnya menyelesaikan skripsi, tetapi saat ini sudah mulai memutuskan bekerja dengan full time (karena hanya tinggal skripsi saja) pada CV Karya Satria. Meskipun telah dilibatkan sedari remaja, perbedaannya setelah mereka lulus kuliah mereka memiliki tanggungjawab yang besar dan beban yang besar pula.

Berdasarkan pada tabel 4.4 diketahui juga bahwa calon suksesor sudah mulai dilibatkan untuk membuat keputusan yang ringan di perusahaan oleh pemimpin (P) walaupun masih dalam kendali dan bimbingan dari pemimpin(P) agar tetap berjalan dengan lancar. Misalnya ketika harus memutuskan mengambil bahan baku dari beberapa suplier, memutuskan bahan baku dengan kualitas yang baik, dan memutuskan harga untuk konsumen.

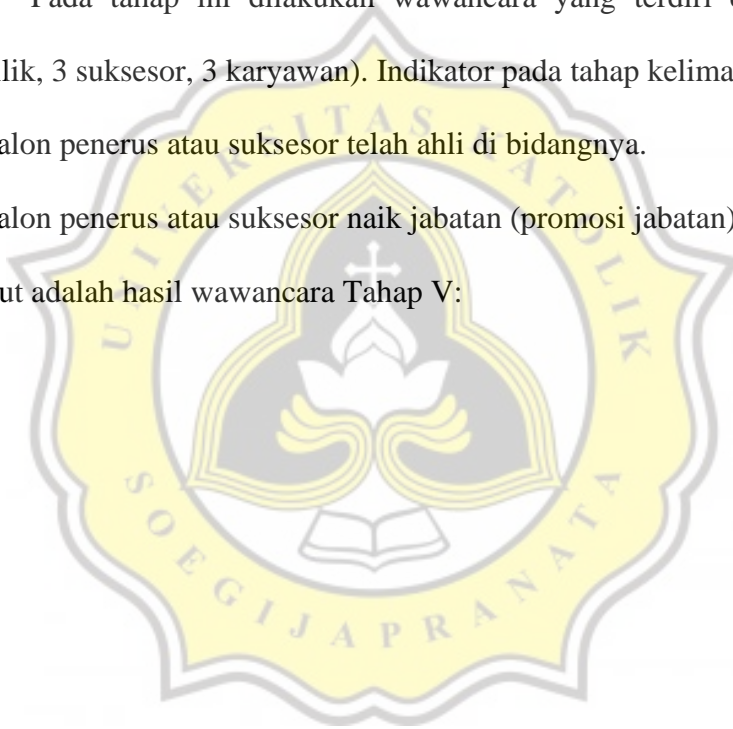
4.2.5. Tahap V: *Advanced Functional Stage*

Tahap kelima adalah tahap dimana calon penerus sudah memiliki kemampuan professional yang cukup baik, sehingga dipromosikan keposisi manajerial. Pada tahap ini calon penerus sudah dipercaya dan diberi tanggung jawab untuk mengelola sebagian dari perusahaan, misalnya suatu departemen.

Pada tahap ini dilakukan wawancara yang terdiri dari 7 responden (pemilik, 3 suksesor, 3 karyawan). Indikator pada tahap kelima adalah:

- Calon penerus atau suksesor telah ahli di bidangnya.
- Calon penerus atau suksesor naik jabatan (promosi jabatan).

Berikut adalah hasil wawancara Tahap V:



Tabel 4.5. Tabulasi Hasil Wawancara Tahap V/ Advanced Functional Stage

No.	Pertanyaan	P	CP1	CP2	CP3	K1	K2	K3
1	Sudahkah calon suksesor ahli di bidang calon suksesor?	Untuk (CP2), sudah ahli (dapat mengerti dan menguasai pekerjaan dan tanggung jawab yang sudah diberikan dengan baik dan lancar secara mandiri) dibidang yang saat ini dijalankan di cabang Surabaya dan sudah dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan baik, (CP3) belum bisa dikatakan ahli (dapat mengerti dan menguasai pekerjaan dan tanggung jawab yang sudah diberikan dengan baik dan lancar secara mandiri) dalam pekerjaan yang saat ini dikerjakan di cabang Surabaya yaitu sebagai kepala cabang , tetapi masih perlu banyak belajar lagi dari pengalaman demi pengalaman yang membuat lebih	Belum.	Sudah ahli (dapat mengerti dan menguasai pekerjaan dan tanggung jawab yang sudah diberikan dengan baik dan lancar secara mandiri) dalam pekerjaan yang saat ini dikerjakan di cabang Surabaya yaitu sebagai kepala cabang , tetapi masih perlu banyak belajar lagi dari pengalaman demi pengalaman yang membuat lebih	Belum bisa dikatakan ahli (dapat mengerti dan menguasai pekerjaan dan tanggung jawab yang sudah diberikan dengan baik dan lancar secara mandiri) dalam mengurus semuanya, karena masih dalam tahap belajar dan menambah pengetahuan serta jam terbang.	(CP2) sudah karena saat ini sudah menjadi kepala cabang di Surabaya. Tetapi untuk (CP3) belum karena masih proses belajar dan memahami pekerjaannya di perusahaan.	Untuk (CP2) sudah tetapi untuk (CP3) belum karena baru saja memutuskan untuk fokus bekerja dan baru saja memahami pekerjaannya.	(CP2) sudah, karena sudah dipercaya kan menjadi kepala cabang di Surabaya, tetapi untuk (CP3) belum tetapi baru ada pada tahap memahami pekerjaannya dan masih harus banyak belajar.

				berkembang lagi, jadi untuk saat ini masih terus belajar dari lingkungan sekitar, karyawan, konsumen, dan papa(P)				
2	Apa calon suksesor dipromosikan?	Iya, jika calon suksesor dirasa sudah menguasai pekerjaan dan mau terus belajar maka akan dipromosikan. Agar calon suksesor juga memiliki semangat untuk terus maju dan memiliki pencapaian atas kerjanya. Misalnya (CP2), dulu dia juga sama seperti (CP3) namun setelah diamati sekitar 2 tahun dia berkembang dan mau terus belajar serta sudah lancar dalam pekerjaannya, jadi dia bisa naik jabatan dan bisa	Tidak, karena belum terjun secara langsung terhadap bisnis ini dan belum ada minat di bidang ini.	Iya dipromosikan, dulu sebelum ditempatkan menjadi kepala cabang di Surabaya dulu sebagai marketing di kantor pusat Semarang, lalu dipromosikan sebagai kepala cabang yang ditempatkan di Surabaya.	Untuk saat ini belum dipromosikan, tetapi memiliki keinginan untuk dipromosikan. Namun nantinya ingin dipromosikan dengan alasan benar-benar karena kinerja saya bukan karena anak bos. Tapi memang karena usaha	Iya, Calon suksesor yang sudah dipromosikan untuk saat ini adalah (CP2).	Iya, jika kinerjanya semakin berkembang tidak menutup kemungkinan untuk dipromosikan seperti (CP2).	Iya, untuk saat ini yang sudah dipromosikan adalah (CP2) dari marketing di kantor pusat, saat ini mengepalai cabang yang berada di Surabaya.

		dipromosikandi cabang lainnya.			belajar dari bawah.			
--	--	--------------------------------	--	--	---------------------	--	--	--

Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)



Berdasarkan pada tabel hasil wawancara peneliti dengan pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan perusahaan CV Karya Satria, dapat disimpulkan bahwa di Tahap V perencanaan suksesi sudah terlaksana, terlihat dari telah dijalankannya kedua indicator yaitu:

Salah satu calon suksesor yaitu (CP2) sudah bisa dibilang lebih ahli dalam pekerjaannya, sedangkan CP3 belum ahli karena karena CP2 mulai terjun di perusahaan lebih dulu jadi jam terbangnya lebih tinggi dan pengalamannya lebih beragam. Contohnya: CP 2 lebih sigap dalam menghadapi jika ada masalah karyawan tidak masuk atau harus mengambil keputusan supplier.

Calon suksesor yang saat ini sudah dipromosikan adalah CP2, yang awalnya sebagai marketing saat ini sudah menjabat sebagai kepala cabang di Surabaya, sedangkan CP3 belum karena masih dalam proses belajar untuk menambah pengalaman di perusahaan. Bagi calon suksesor promosi jabatan bukanlah hal utama akan tetapi yang menjadi hal utama adalah bagaimana mereka bekerja secara maksimal dan memajukan perusahaan.

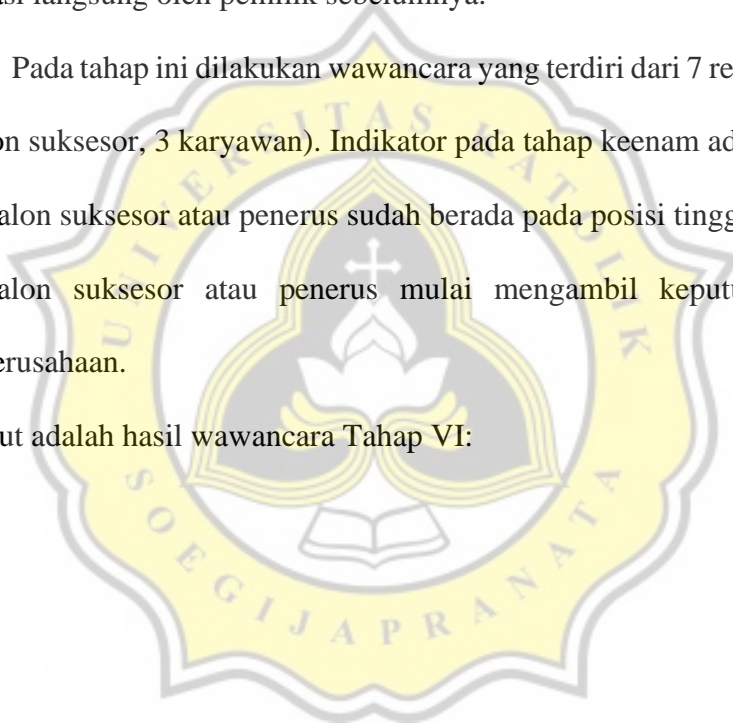
4.2.6. Tahap VI: *Early Succession Stage*

Pada tahap ini calon penerus menjabat sebagai posisi tinggi di perusahaan. Di tahap ini calon penerus telah dipercaya mengelola perusahaan walaupun masih dalam pengawasan pemilik. Calon penerus sudah berproses menjadi pengganti pemilik perusahaan, namun masih dalam tahap awal yaitu tahap belajar dan masih diawasi langsung oleh pemilik sebelumnya.

Pada tahap ini dilakukan wawancara yang terdiri dari 7 responden (pemilik, 3 calon suksesor, 3 karyawan). Indikator pada tahap keenam adalah:

- Calon suksesor atau penerus sudah berada pada posisi tinggi di perusahaan.
- Calon suksesor atau penerus mulai mengambil keputusan strategis di perusahaan.

Berikut adalah hasil wawancara Tahap VI:



Tabel 4.6. Tabulasi Hasil Wawancara Tahap VI/ Early Succession Stage

No.	Pertanyaan	P	CP1	CP2	CP3	K1	K2	K3
1	Sudahkah berada di posisi tinggi di perusahaan?	Saat ini belum, (CP2) baru menduduki kepala cabang di salah satu departemen sajayaitu di Surabaya serta belum sepenuhnya memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Hal ini dikarenakan masih adanya proses pembelajaran pada calon suksesor.	Belum.	Belum diposisi tinggi. Saat ini posisi sebagai kepala cabang di salah satu wilayah yaitu di Surabaya pada perusahaan CV Karya Satria.	Belum diposisi yang tinggi, saat ini saya masih sebagai marketing dan masih banyak hal yang harus saya pelajari.	Untuk (CP2) sudah lumayan tinggi yaitu sebagai kepala cabang di Surabaya, tetapi untuk (CP3) belum karena sedang proses belajar.	Sudah menduduki posisi yang cukup tinggi untuk (CP2) yaitu sebagai kepala cabang, sedangkan yang (CP3) belum karena saat ini masih dalam proses belajar dari bawah.	Untuk (CP2) sudah lumayan tinggi yaitu sebagai kepala cabang di Surabaya, sedangkan untuk (CP3) belum karena masih proses belajar dan memahami dari bawah.
2	Sudahkah calon suksesor mulai mengambil keputusan strategis?	Belum, semua keputusan strategis perusahaan masih diambil pemilik. Karena	Belum.	Belum, dikarenakan masih belajar dan belum mampu untuk	Belum, semua keputusan strategis masih ditentukan oleh (P),	Belum, karena semua keputusan masih ditentukan oleh (P).	Belum, keputusan strategis masih ditentukan oleh (P).	Belum, keputusan strategis masih diambil oleh (P), calon

		keputusan strategis merupakan sesuatu yang penting di perusahaan dan (CP) belum mampu untuk mengambil keputusan strategis di perusahaan jadi masih sendiri yang menentukan keputusan strategis.		mengambil keputusan strategis. Jadi keputusan strategis masih diambil oleh papa (P) yang berada pada bagian pusat	untuk saat ini masih belajar dan dilibatkan dalam mengambil keputusan tetapi yang menentukan masih papa (P).			suksesor masih dalam tahap dilibatkan saja.
--	--	---	--	---	--	--	--	---

Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)

Berdasarkan pada hasil wawancara peneliti dengan pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan perusahaan CV Karya Satria, dapat disimpulkan bahwa di Tahap VI perencanaan suksesi belum terlaksana, terlihat dari belum dijalankannya 2 indikator pada Tahap VI yaitu:

Calon suksesor belum berada di posisi yang tinggi di perusahaan CV Karya Satria, saat ini (CP2) berada di posisi kepala cabang di Surabaya dan (CP3) berada di posisi marketing di kantor pusat. Karena untuk berada diposisi yang tinggi juga membutuhkan proses pembelajaran dan jam terbang yang tidak sebentar. Dari setiap pengalaman yang didapatkan selama proses kerja di perusahaan, pemimpin(P) berharap kinerja calon suksesor(CP) dapat terus meningkat.

Keputusan strategis yang berpengaruh besar di perusahaan masih diambil oleh pemimpin(P), calon suksesor (CP) masih dalam tahap dilibatkan saja tetapi tetap dipantau oleh pemimpin. Contohnya: (CP2) sudah bisa mengambil keputusan yang ringan, contohnya: supplier mana yang dipilih untuk proses produksi di cabang Surabaya, tetapi ketika menentukan harga dengan konsumen (CP2) masih berunding dengan (P) agar tidak mengalami kerugian.

4.2.7. Tahap VII: *Mature Succession Stage*

Pada tahap ketujuh ini adalah berlangsungnya proses transisi kepemimpinan kepada calon penerus atau generasi berikutnya. Proses transisi kepemimpinan telah berlangsung secara tuntas. Calon penerus telah menjadi pimpinan secara *de facto* dan tahap ini biasanya terjadi 2-3 tahun setelah tahapan sebelumnya.

Pada tahap ini dilakukan wawancara yang terdiri dari 7 responden (pemilik, 3 calon suksesor, 3 karyawan). Indikator pada tahap ketujuh adalah:

- Calon suksesor atau penerus mulai memimpin perusahaan.
- Calon suksesor atau penerus diberikan tampuk pimpinan.
- Calon suksesor atau penerus menjadi penerus dan sudah mengambil semua keputusan dengan wewenang penuh.

Berikut adalah hasil wawancara Tahap VII:

Tabel 4.7. Tabulasi Hasil Wawancara Tahap VII/ Mature Succession Stage

No.	Pertanyaan	P	CP1	CP2	CP3	K1	K2	K3
1	Sudahkah calon suksesor mulai memimpin perusahaan?	Untuk saat ini belum, perusahaan masih (P) yang memimpin dan mengambil keputusan-keputusan yang penting. Tetapi memiliki harapan besar nantinya calon suksesor dapat menggantikan pemilik dan lebih baik.	Belum, perusahaan masih dipimpin oleh orang tua(P).	Belum, tetapi ada keinginan nanti jika sudah siap dan sudah matang, memiliki keinginan untuk meneruskan perusahaan ini yang sudah dirintis orang tua dengan susah payah. Jadi sebagai calon suksesor akan berusaha sebaik mungkin.	Belum, karena masih dalam proses pembelajaran. Tetapi sebagai calon suksesor memiliki harapan untuk menjadi pemimpin nantinya, dan akan terus belajar dan berusaha.	Belum, saat ini masih dipimpin oleh (P)	Belum, saat ini masih dipimpin oleh (P).	Belum, saat ini masih dipimpin oleh (P).
2	Sudahkah calon suksesor diberi tampuk kepemimpinan?	Belum sepenuhnya untuk(CP2) yang artinya saat ini baru memimpin satu wilayah yaitu Surabaya dan beberapa keputusan	Belum.	Saat ini belum, mungkin nanti jika sudah siap diberikan kepercayaan untuk memimpin.	Belum, untuk saat ini belum berani untuk menjalankan kepercayaan yang besar tersebut. Karena juga masih	Belum	Untuk saat ini belum.	Belum

		<p>penting masih harus berunding dengan (P) jadi belum bisa dikatakan diberi tampuk kepemimpinan sepenuhnya. Untuk (CP3) saat ini belum karena masih proses belajar mengerti dan memahami pekerjaan di perusahaan. Namun apabila mereka sudah bisa dan mampu maka akan memberikan tampuk kepemimpinan itu. Tapi jika diamati untuk saat ini sepertinya belum bisa untuk memberikan</p>			<p>belajar dan masih banyak kekurangan, sehingga belum mampu untuk memiliki hak penuh pada perusahaan ini.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

		kewenangan penuh.						
3	Telakah calon suksesor menjadi penerus dan mengambil semua keputusan?	Untuk saat ini belum, calon suksesor belum mengambil semua keputusan yang berada di perusahaan, apalagi keputusan yang berpengaruh pada perusahaan. Tetapi terus melibatkan calon suksesor dalam pengambilan keputusan dan mengjaka diskusi pada saat pengambilan keputusan. Sehingga lewat banyak pengalaman	Belum, semua keputusan masih diambil oleh papa (P) apalagi keputusan yang penting.	Belum sepenuhnya, untuk membuat keputusan di cabang Surabaya juga masih didiskusikan dengan papa(P).	Belum sepenuhnya, saya baru dilatih untuk mengambil keputusan dengan cara berdiskusi dengan (P), dan mencoba mengambil keputusan yang ringan walaupun masih diawasi oleh (P)	Belum.	Belum.	Belum, semua keputusan masih ditangan (P).

		calon suksesor nantinya dapat mengambil setiap keputusan di perusahaan dengan tepat.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)



Berdasarkan pada tabel hasil wawancara peneliti dengan pemilik, 3 calon suksesor, dan 3 karyawan perusahaan CV Karya Satria, dapat disimpulkan bahwa di Tahap VII perencanaan suksesi belum terlaksana, terlihat dari belum dijalankannya 3 indikator pada Tahap VII yaitu:

Calon suksesor yang belum mulai memimpin perusahaan karena perusahaan saat ini masih dipimpin oleh pemilik karena pemilik masih mampu dan kompeten dalam mengelola perusahaan. Calon suksesor juga belum sepenuhnya diberi tampuk kepemimpinan, contohnya untuk saat ini (CP2) masih ada pada tahap menjadi kepala cabang Surabaya dan (CP3) masih sebagai marketing.

Calon suksesor saat ini belum memiliki wewenang untuk mengambil semua keputusan penuh di perusahaan. Wewenang calon suksesor masih sebatas keputusan dan tanggung jawab yang ringan, sedangkan semua hal yang penting di perusahaan masih ditentukan oleh pemimpin, contohnya (CP2) walaupun sudah menjadi kepala di cabang Surabaya, namun tetap harus melaporkan dan mendiskusikan setiap tindakan dan keputusan yang dia ambil di departmentnya kepada pemimpin yang berada di kantor pusat.

Berdasarkan pada uraian di bagian sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa tahapan proses suksesi dalam bisnis keluarga di CV Karya Satria (Teori Longenecker dan Schoen) sudah berjalan dengan baik hingga tahap kelima yaitu dimana ada satu calon penerus yaitu (CP2) telah ahli di bidangnya dan memimpin sebuah departemen akan tetapi belum mencapai pada tahap keenam karena (CP2) masih belum menduduki jabatan tinggi di perusahaan dan belum sampai pada tahap ketujuh dimana calon penerus memimpin perusahaan secara penuh.

Maka dari tahapan proses suksesi tersebut dapat disimpulkan bahwa pada tahap pertama memang calon penerus telah diperkenalkan pada usaha sejak masa kuliah, pada tahap kedua calon penerus adalah dari pihak keluarga dimana memang ini adalah bisnis keluarga dan telah dikenalkan kepada perusahaan, pada tahap ketiga calon penerus telah melewati kerja paruh waktu pada masa kuliah dan sudah mulai memutuskan untuk bekerja penuh waktu dan calon penerus juga telah mengerti pekerjaan mereka walaupun belum ahli.

Pada tahap keempat, calon penerus sudah berkomitmen untuk bekerja penuh atau full time dan juga sudah fokus bekerja di CV Karya Satria setelah mereka lulus kuliah untuk CP2 tetapi CP3 terkadang sesekali masih ijin beberapa jam untuk mengurus urusan skripsi setelah itu bekerja kembali dan tidak mengganggu pekerjaannya dan tidak membuat pekerjaannya terbengkalai, serta tanggung jawabnya juga dikerjakan dengan baik. Tetapi mereka masih belum berwenang dalam mengambil keputusan strategis. Pada tahap kelima, calon penerus telah ahli di bidangnya dan telah diberi kepercayaan untuk memimpin sebuah departemen cabang. Pada tahap keenam calon penerus belum berada pada posisi tinggi untuk

CP2 berada pada posisi kepala cabang sedangkan CP3 baru berada pada posisi marketing di perusahaan CV Karya Satria.

