

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Cindy Bakery Semarang

Ibu Meme sebagai Pemilik Bisnis Cindy Bakery Semarang telah memulai menjalankan bisnisnya sejak tahun 1994. Nama “Cindy” dipilih oleh Ibu Meme karena merasa bahwa nama Cindy adalah nama wanita yang sangat bagus dan ia terinspirasi dari toko roti yang berada di Semarang dengan menggunakan nama wanita contohnya adalah Linda Bakery dan Jessy Cakes. Pada awalnya, Ibu Meme hanya membuat roti saja dirumahnya dan tidak terpikirkan untuk berjualan. Setelah roti yang dibuatnya dicicipi oleh keluarganya dan rasanya juga enak, Ibu Meme mulai terpikirkan untuk menitipkan roti buatannya di Pasar Gang Baru dan Pasar Karang Kembang. Dan di tahun 1994 inilah Ibu Meme mulai pertama berjualan roti. Untuk roti yang dijual masih hanya roti bolu pelangi, bolu gulung, bolu mandarin, dan bolu zebra.

Profit yang diperoleh Ibu Meme cukup banyak dan kemudian ia mulai menambah produksi roti lagi dengan rasa yang berbeda (donat dan roti aneka rasa). Seiring berjalannya waktu, Ibu Meme diberikan rekomendasi oleh adiknya supaya menjual rotinya di Stand Pasar Semawis Semarang pada setiap hari Jumat, Sabtu, dan Minggu. Pada awalnya ia tidak tertarik karena merasa pengunjung Pasar Semawis pada tahun itu masih sedikit. Namun karena ia didorong terus oleh adiknya dan suaminya juga ikut mendukungnya, Ibu Meme memutuskan untuk mendatangi Kantor Sekretariat Pasar Semawis dan menyetujui untuk berjualan di Pasar Semawis.

Hingga saat ini, bisnis Cindy Bakery juga memiliki beberapa pelanggan yaitu orang yang berjualan snack di Tanah Mas, Puri Anjasmoro, dan Gajah Semarang. Selain itu, Terminal Bus di Terboyo (Bus Coyo) juga menjadi pelanggan tetap dari Cindy Bakery karena di Terminal tersebut terdapat sebuah kantin yang menyediakan aneka makanan untuk pengunjung Terminal.

4.2. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini, yang menjadi responden adalah Pemilik atau pimpinan (Ibu Meme), Anak atau calon suksesor (Calvin Sugiarto), dan Karyawan (Imah). Karyawan yang diambil adalah karyawan yang telah menjadi karyawan tetap pada bisnis Cindy Bakery, yaitu :

Tabel 4. 1 Gambaran Umum Responden Bisnis Cindy Bakery Semarang

Keterangan :	Responden 1	Responden 2	Responden 3
Nama	Meme	Calvin Sugiarto	Imah
Posisi Jabatan	Pemilik atau pimpinan bisnis Cindy Bakery	Anak atau calon suksesor di Cindy Bakery	Karyawan tetap di Cindy Bakery
Usia	49 tahun	24 tahun	20 tahun
Jenis Kelamin	Perempuan	Laki-laki	Perempuan
Pendidikan Terakhir	D3	SMA, saat ini sedang menyelesaikan studi di Universitas Katolik Soegijapranata (Semester 8).	SMA

Sumber : Data Primer Hasil Wawancara (Februari 2020).

4.3. Analisis Proses Perencanaan Suksesi Cindy Bakery Semarang

Proses perencanaan suksesi pada bisnis Cindy Bakery Semarang terbagi dalam 8 tahapan berdasarkan teori *Leach (2011)*, yaitu melakukan perencanaan awal, mendorong kerjasama antar generasi, membuat rencana suksesi secara tertulis, melibatkan rekan kerja dan keluarga, mengambil keuntungan dari pihak luar, membangun suatu proses pelatihan, rencana untuk pensiun, serta melakukan pensiun secara tepat dan tegas. Dan berikut adalah hasil dari analisis proses perencanaan suksesi pada bisnis Cindy Bakery Semarang :

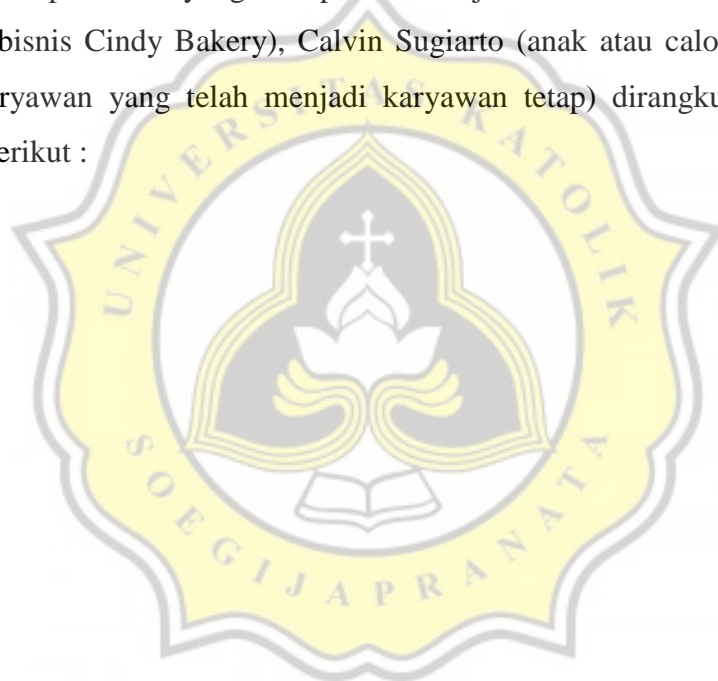


4.3.1. Melaksanakan Perencanaan Awal.

Dalam melaksanakan perencanaan awal, berdasarkan dari teori dan hasil wawancara maka indikatornya adalah :

- a) Persiapan yang dilakukan oleh pemilik bisnis Cindy Bakery dalam proses perencanaan suksesi.
- b) Pengetahuan yang diberikan oleh pemilik bisnis kepada calon penerus.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban wawancara dari Ibu Meme (pemilik bisnis Cindy Bakery), Calvin Sugiarto (anak atau calon suksesor), dan Imah (karyawan yang telah menjadi karyawan tetap) dirangkum dengan hasil sebagai berikut :



Tabel 4. 2

Tanggapan Responden Terhadap Tahap "Melaksanakan Perencanaan Awal"

Indikator	Tanggapan Ibu Meme (Pemilik Bisnis Cindy Bakery Semarang)	Tanggapan Calvin (Calon Penerus)	Tanggapan Imah (Karyawan)	Kesimpulan
<p>a) Persiapan yang dilakukan oleh pemilik bisnis Cindy Bakery dalam proses perencanaan suksesi.</p> <p>b) Pengetahuan yang diberikan oleh pemilik bisnis kepada calon penerus.</p>	<p>Ibu Meme sudah melibatkan calon penerus yaitu Calvin untuk ikut terjun langsung dalam bisnis Cindy Bakery sejak ia duduk di bangku kelas 1 SMP, terutama dalam proses produksi dan penjualan.</p> <p>Ibu Meme juga menceritakan sejarah</p>	<p>Calvin sudah ikut terjun langsung terhadap bisnis mamahnya sejak ia duduk di bangku kelas 1 SMP, diawali dengan Calvin mengetahui sejarah awal bisnis Cindy Bakery berdiri, dan kemudian ia juga menerima pembelajaran tentang cara memproduksi roti tersebut.</p>	<p>Menurut Imah, persiapan yang dilakukan Ibu Meme sudah sangat jelas dan baik. Mulai dari mengajak anaknya untuk membantu dalam proses produksi, penjualan, serta mengikutkan les membuat roti kepada calon penerus.</p>	<p>Persiapan yang dilakukan oleh Ibu Meme yaitu sudah melibatkan calon penerus (Calvin) untuk ikut terjun langsung dalam bisnis Cindy Bakery sejak ia duduk di bangku kelas 1 SMP.</p> <p>Ibu Meme menceritakan sejarah awal berdirinya Cindy Bakery,</p>

	<p>awal bagaimana bisnis tersebut berdiri. Pengetahuan bahan-bahan yang diperlukan untuk memproduksi roti, mengatasi pelanggan dan supplier, serta harga produk juga telah diperkenalkan kepada calon penerus.</p> <p>Selain itu calon penerus pernah diikutkan les membuat roti.</p>	<p>Kemudian, Calvin juga menerima bekal pengetahuan dari Ibu Meme berupa informasi supplier dan pelanggan Cindy Bakery, sikap yang sebaiknya dituturkan kepada supplier dan pelanggan, serta bagaimana proses memproduksi roti.</p>	<p>Pengetahuan yang diterima Calvin dari Ibu Meme mulai dengan memberikan motivasi, proses produksi supaya calon penerus nantinya tidak hanya dapat memimpin, tetapi juga dapat membuat roti-roti tersebut dengan hasil yang baik juga, serta mengajarkan untuk selalu bersikap selalu baik dan sopan kepada semua orang.</p>	<p>memberikan pengetahuan terkait proses produksi, bahan-bahan yang diperlukan untuk memproduksi roti, mengatasi pelanggan dan supplier, serta harga produk.</p> <p>Selain itu, Ibu Meme juga pernah mengikutkan Calvin les membuat roti, dan ia selalu memotivasi Calvin.</p>
--	---	---	---	--

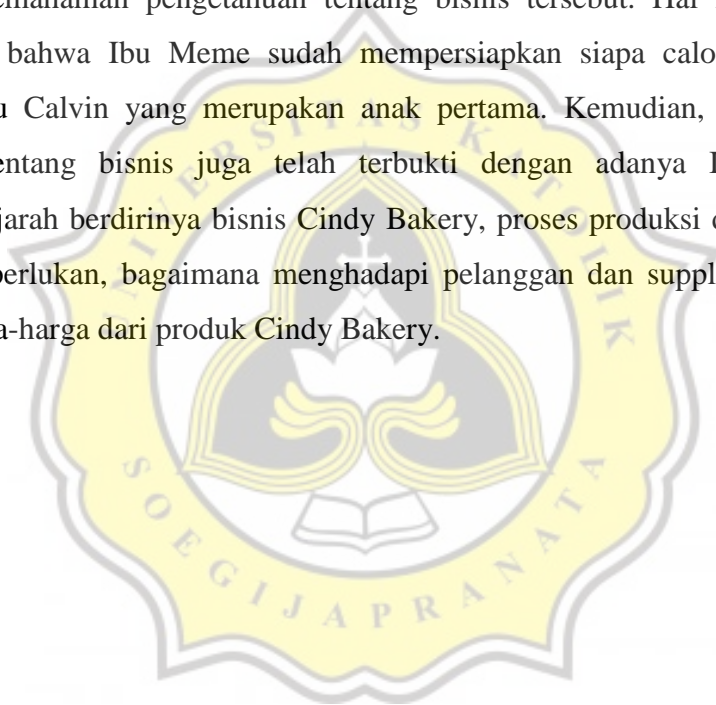
Sumber : Data Primer Hasil Wawancara (Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme, Calvin, dan Imah untuk mengetahui Perencanaan Suksesi pada bisnis Cindy Bakery di tahapan pertama yaitu Melakukan Perencanaan Awal, bahwa Ibu Meme sebagai pemilik bisnis Cindy Bakery Semarang telah melakukan persiapan dengan mempersiapkan calon penerus yaitu kepada anaknya yang pertama bernama Calvin Sugiarto. Pemilihan calon suksesor tersebut berdasarkan karena Calvin dianggap lebih rajin membantu bisnis Ibu Meme serta yang memiliki keinginan untuk menjadi calon penerus Cindy Bakery. Calon penerus telah dipersiapkan dan dilibatkan dalam proses produksi sejak masih duduk di bangku kelas 1 SMP.

Ibu Meme juga menceritakan sejarah awal mula berdirinya bisnis tersebut. Ibu Meme juga telah mengajarkan beberapa hal atau berbagi pengetahuan kepada Calvin. Diantaranya adalah yang pertama yaitu Ibu Meme mulai mengenalkan kepada calon penerus tentang sejarah awal berdirinya Cindy Bakery, dimana hal ini bertujuan supaya nantinya ia dapat mengetahui bagaimana perjuangan Ibu Meme dalam menjalankan bisnisnya tersebut. Yang kedua, calon penerus mulai diajarkan tentang bagaimana proses produksi roti dan bahan-bahan yang diperlukan supaya Calvin sebagai calon penerus nantinya sudah mengetahui bagaimana cara produksi roti dari Cindy Bakery yang baik dengan hasil maksimal serta bahan-bahan yang hendak diperlukan dalam produksi roti tersebut. Yang ketiga, Ibu Meme memberikan pengetahuan tentang bagaimana cara mengatasi pelanggan dan supplier terkait dengan sikap yang sebaiknya dituturkan kepada pelanggan dan supplier, serta beberapa macam harga produk dari roti tersebut. Hal ini bertujuan supaya nantinya calon penerus tidak asal dalam mengelola Cindy Bakery dan mengetahui bagaimana bentuk perlakuan yang sebaiknya diperlakukan kepada pelanggan dan supplier. Dan yang terakhir, Ibu Meme juga memberikan pengetahuan tentang harga produk Cindy Bakery kepada calon penerus supaya ia mengetahui macam-macam harga dari setiap varian roti dan tidak kebingungan jika terdapat pembeli yang menanyakan harga kepada calon penerus.

Berdasarkan dari Penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh Antoro (2017), pada tahapan perencanaan ini akan menjelaskan persiapan yang dilakukan pemilik bisnis dalam perencanaan suksesi. Hal ini sesuai dengan keadaan pada bisnis Cindy Bakery dimana Ibu Meme sebagai pemilik, ia telah melakukan perencanaan dengan mempersiapkan calon penerus dan pemberian informasi pengetahuan kepada calon penerus.

Kemudian, sesuai dengan teori *Leach* (2011), yang menyatakan bahwa pada tahapan Melaksanakan Perencanaan Awal ini maka pemilik bisnis melakukan persiapan dengan mempersiapkan calon generasi kedua dan memberikan pemahaman pengetahuan tentang bisnis tersebut. Hal ini terlihat sudah terbukti bahwa Ibu Meme sudah mempersiapkan siapa calon generasi keduanya, yaitu Calvin yang merupakan anak pertama. Kemudian, pemberian pengetahuan tentang bisnis juga telah terbukti dengan adanya Ibu Meme menjelaskan sejarah berdirinya bisnis Cindy Bakery, proses produksi dan bahan-bahan yang diperlukan, bagaimana menghadapi pelanggan dan supplier dengan baik, serta harga-harga dari produk Cindy Bakery.

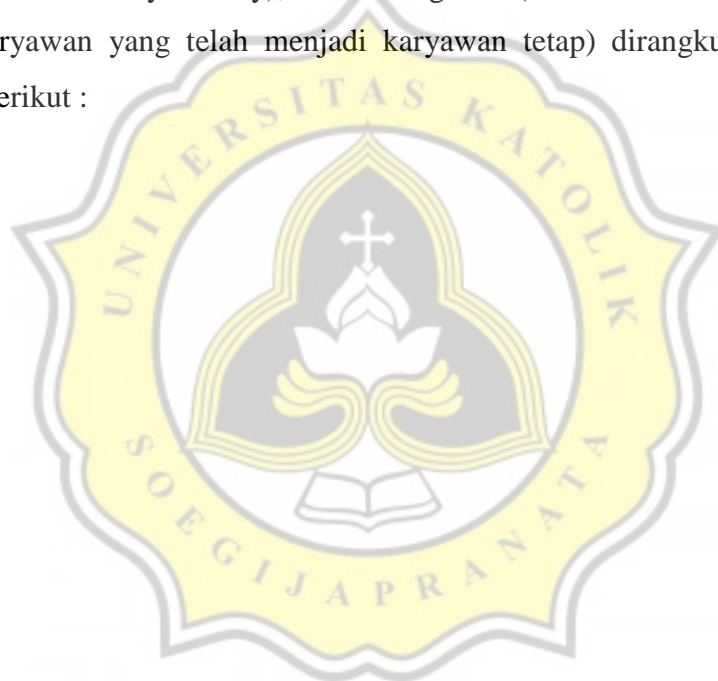


4.3.2. Melakukan Kerjasama Kepada Setiap Generasi.

Dalam tahap melakukan kerjasama kepada setiap generasi, berdasarkan dari teori dan hasil wawancara maka indikatornya adalah :

- a) Cara pemilik bisnis menjadi mentor untuk calon penerusnya.
- b) Nilai – nilai yang terdapat di dalam keluarga, yang diberikan pemilik bisnis kepada calon penerusnya.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban wawancara dari Ibu Meme (pemilik bisnis Cindy Bakery), Calvin Sugiarto (anak atau calon suksesor), dan Imah (karyawan yang telah menjadi karyawan tetap) dirangkum dengan hasil sebagai berikut :



Tabel 4. 3

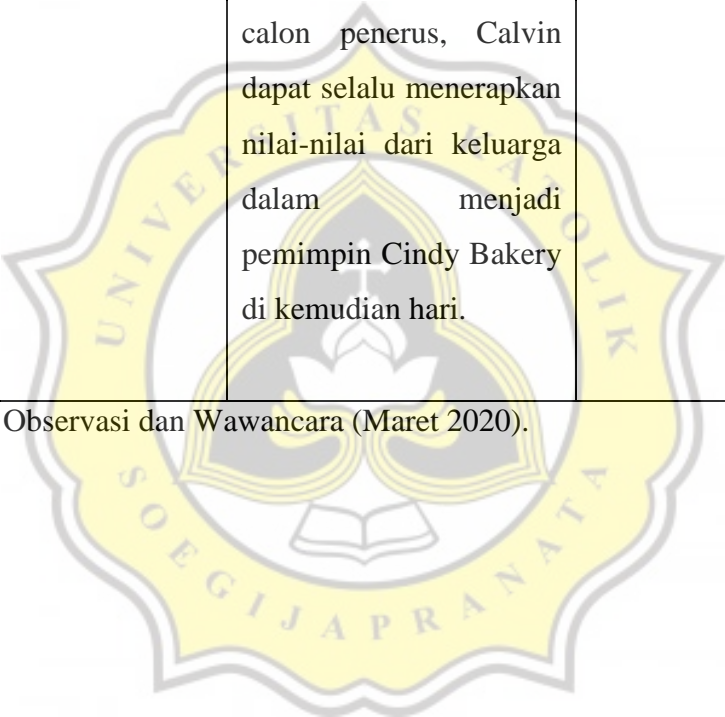
Tanggapan Responden Terhadap Tahap "Melakukan Kerjasama Kepada Setiap Generasi"

Indikator	Tanggapan Ibu Meme (Pemilik Bisnis Cindy Bakery Semarang)	Tanggapan Calvin (Calon Penerus)	Tanggapan Imah (Karyawan)	Kesimpulan
<p>a) Cara pemilik bisnis menjadi mentor untuk calon penerusnya.</p> <p>b) Nilai – nilai yang terdapat di dalam keluarga, yang diberikan pemilik bisnis kepada calon penerusnya.</p>	<p>Ibu Meme sebagai owner, ia telah menjadi seorang mentor kepada Calvin (calon suksesor) dengan baik. Terutama dalam hal produksi, Ibu Meme mengajarkan dengan sabar kepada Calvin supaya kedepannya Calvin dapat membuat roti tanpa harus berada di samping Ibu Meme</p>	<p>Pada saat Ibu Meme menjadi mentor, Calvin telah mengetahui bagaimana cara membuat roti. Tetapi, ia belum sepenuhnya bisa 100% karena hanya roti donat, roti pisang, cokelat, dan keju saja yang ia bisa.</p> <p>Calvin selalu mengantarkan</p>	<p>Ibu Meme selalu mengajarkan dengan sabar bagaimana proses produksi roti, serta juga dengan sabar mengenalkan bahan-bahan yang diperlukan untuk membuat roti.</p> <p>Imah menilai bahwa keluarga dari Ibu Meme adalah keluarga yang selalu menerapkan nilai-</p>	<p>Ibu Meme sebagai pemilik bisnis menjadi mentor untuk calon penerus ia mengajarkan dengan sabar kepada Calvin tentang proses produksi. Sehingga kedepannya, Calvin dapat membuat roti dengan hasil yang maksimal. Kemudian, Ibu Meme juga selalu mengajak Calvin untuk</p>

	<p>(sudah bisa sendiri). Selain itu, Ibu Meme juga selalu mengajak calon penerusnya saat mengirim roti ke pelanggan supaya Calvin dapat lebih dulu mengenal sejak awal siapa saja pelanggan dari Cindy Bakery.</p> <p>Di dalam keluarga, Ibu Meme selalu menanamkan nilai kejujuran, rendah hati, dan tanggung jawab. Ibu Meme berharap supaya Calvin dapat menerapkan nilai</p>	<p>mamahnya (Ibu Meme) untuk mengantarkan pesanan roti ke langganannya yaitu di Pasar Gang Baru. Sehingga dalam hal ini, Calvin sebagai calon suksesor sudah mulai mengenal siapa saja langganan dari Cindy Bakery.</p> <p>Di dalam keluarganya, Calvin selalu diajarkan dan memperoleh nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, rendah hati. Hal ini diajarkan dari kedua orangtuanya</p>	<p>nilai yang sangat baik. Contohnya adalah nilai kejujuran, tanggung jawab, dan sopan.</p>	<p>mengantarkan roti kepada para pelanggannya</p> <p>Kemudian, untuk nilai-nilai yang terdapat di dalam keluarga Ibu Meme yang diberikan kepada calon penerusnya yaitu terdapat nilai kejujuran, rendah hati, dan tanggung jawab. Nilai-nilai tersebut juga ditanamkan kepada anak Ibu Meme yang lain sehingga semua anak Ibu Meme dapat memiliki sikap dan sifat</p>
--	--	--	---	---

	<p>tersebut ketika menjadi pemimpin bisnis Cindy Bakery.</p>	<p>supaya anak-anaknya memiliki pribadi yang baik kepada semua orang serta sebagai calon penerus, Calvin dapat selalu menerapkan nilai-nilai dari keluarga dalam menjadi pemimpin Cindy Bakery di kemudian hari.</p>		<p>yang baik kepada semua orang. Ibu Meme berharap supaya nilai-nilai tersebut nantinya dapat terus tertanam di dalam diri seorang Calvin hingga ia menjadi pemimpin bisnis Cindy Bakery ke depannya.</p>
--	--	--	--	---

Sumber : Data Primer Hasil Observasi dan Wawancara (Maret 2020).



Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme, Calvin, dan Imah, beserta dengan observasi yang telah dilakukan untuk mengetahui Perencanaan Suksesi pada bisnis Cindy Bakery di tahapan kedua yaitu Mendorong Kerjasama Antar Generasi, bahwa saat ini Ibu Meme sebagai pemilik bisnis Cindy Bakery Semarang sudah menjadi mentor untuk calon penerusnya. Terutama dalam hal produksi, Ibu Meme mengajarkan dengan sabar kepada Calvin bagaimana cara membuat roti. Hal ini bertujuan supaya kedepannya calon suksesor dapat membuat roti sendiri dengan hasil yang baik. Selain itu, Ibu Meme juga selalu mengajak calon penerusnya ketika mengirim roti ke pelanggan Cindy Bakery supaya Calvin dapat lebih dulu mengenal sejak awal siapa saja pelanggan dari Cindy Bakery. Beberapa pelanggan dari Cindy Bakery adalah penjual snack di Pasar Gang Baru, Pasar Karang Kembang, penjual snack di terminal Bus Coyo, kemudian di Tanah Mas, Puri Anjasmoro, dan di jalan Gajah. Selain itu, setiap hari Jumat sampai Minggu Ibu Meme juga berjualan di Pasar Semawis. Contohnya adalah untuk pelanggannya yang di Pasar Gang Baru, dimana ia selalu mengantarkan hampir setiap hari (pukul 7 malam). Namun, untuk hal produksi calon suksesor belum sepenuhnya bisa 100% karena hanya roti donat dan roti pisang, coklat, dan keju saja yang ia bisa. Dan untuk roti jenis lainnya ia belum bisa karena variannya cukup banyak.

Kemudian, Ibu Meme juga selalu menanamkan nilai-nilai di keluarga supaya dapat diterapkan oleh calon penerus sampai ia nanti menjadi pemimpin bisnis Cindy Bakery. Nilai-nilai tersebut berupa nilai kejujuran (contohnya bahwa Calvin diminta untuk selalu jujur terkait dengan nilai dan IP yang diperoleh pada setiap semester), tanggung jawab (contohnya adalah calon penerus diberi kepercayaan untuk selalu mengecek ketersediaan bahan baku membuat roti, dan jika bahan tersebut sudah hampir habis maka ia dapat langsung membelinya), dan rendah hati (contohnya adalah untuk tidak membeda-bedakan orang dari penampilan luarnya saja). Selain nilai-nilai keluarga diajarkan untuk calon penerus, karyawan Ibu Meme juga ikut menerapkan nilai-nilai di keluarga Ibu Meme karena ia sudah dianggap seperti keluarga sendiri oleh Ibu Meme.

Contohnya adalah karyawan Ibu Meme (Imah) selalu memberikan bantuan kepada keluarga Ibu Meme meskipun hal itu bukan tanggung jawabnya.

Berdasarkan dari Penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh Antoro (2017), pada tahapan melakukan kerjasama kepada setiap generasi ini akan menjelaskan bagaimana cara pemilik bisnis saat menjadi mentor dan cara yang dilakukan dalam penanaman nilai-nilai di keluarga yang dilakukan pemilik bisnis dalam perencanaan suksesi. Hal ini sesuai dengan keadaan pada bisnis Cindy Bakery dimana Ibu Meme sebagai pemilik, ia telah melakukan tahapan ini dengan menjadi mentor untuk calon penerus dan menanamkan nilai-nilai yang terdapat di dalam keluarga untuk calon penerus.

Kemudian, sesuai dengan teori *Leach* (2011), dimana pada tahapan Melakukan kerjasama kepada setiap generasi ini menyatakan bahwa generasi pertama menjadi mentor untuk calon generasi kedua. Dan hal ini sudah terbukti bahwa Ibu Meme sudah menjadi mentor untuk calon penerusnya (Calvin). Dengan melakukan wawancara langsung kepada Ibu Meme, Calvin, dan Imah untuk mengetahui apa apakah Ibu meme sudah menjadi mentor untuk calon penerusnya serta melakukan observasi sebanyak 8 kali dalam 30 hari, yaitu setiap hari Selasa dan Kamis untuk melihat secara langsung, mengamati, dan merekam bagaimana aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh Ibu Meme bersama dengan calon penerusnya ketika menjadi mentor.

Dan apabila dilihat dari jenis Perusahaan Keluarga menurut Susanto (2005), bisnis Cindy Bakery ini termasuk dalam jenis *Family Business Enterprise* (FBE) karena Ibu Meme sebagai generasi pertama atau owner ia yang mengelola bisnisnya sendiri dan juga menjadi mentor untuk calon penerusnya (tanpa melibatkan orang lain untuk mengelola bisnis Cindy Bakery).

4.3.3. Membentuk Rancangan Suksesi Dalam Bentuk Tulisan.

Dalam tahap membentuk rancangan suksesi dalam bentuk tulisan, berdasarkan dari teori dan hasil wawancara maka indikatornya adalah :

- a) Pemilik bisnis membuat rencana suksesi secara tertulis.
- b) Pemilik bisnis telah memiliki program ketrampilan untuk calon penerus di masa yang akan datang.

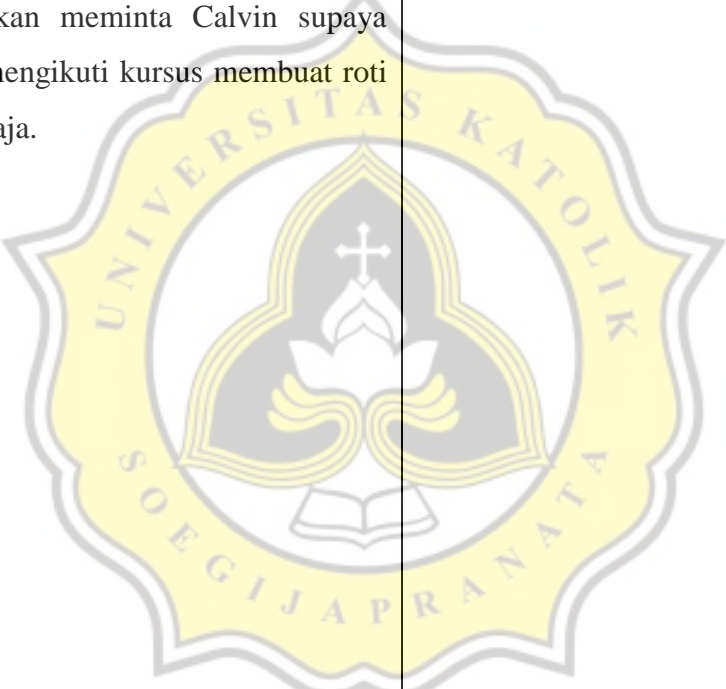
Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban wawancara dari Ibu Meme (pemilik bisnis Cindy Bakery), Calvin Sugiarto (anak atau calon suksesor), dirangkum dengan hasil sebagai berikut :



Tabel 4. 4

Tanggapan Responden Terhadap Tahap "Membentuk Rancangan Suksesi Dalam Bentuk Tulisan"

Indikator	Tanggapan Ibu Meme (Pemilik Bisnis Cindy Bakery Semarang)	Tanggapan Calvin (Calon Penerus)	Kesimpulan
<p>a) Pemilik bisnis membuat rencana suksesi secara tertulis.</p> <p>b) Pemilik bisnis telah memiliki program ketrampilan untuk calon penerus di masa yang akan datang.</p>	<p>Ibu Meme belum membuat rencana suksesi secara tertulis, karena merasa bahwa rencana suksesi secara tertulis tidak sangat penting dan dibutuhkan untuk bisnisnya karena belum termasuk bisnis yang besar.</p> <p>Selain itu terkait dengan program ketrampilan, Ibu Meme belum memiliki program ketrampilan untuk diberikan kepada calon penerus</p>	<p>Calon suksesor berpendapat bahwa rencana suksesi yang secara tertulis sebaiknya tidak perlu dilakukan karena bisnis Cindy Bakery belum termasuk bisnis yang besar. Namun apabila bisnis ini ke depannya menjadi bisnis yang besar dan beberapa cabang, maka perencanaan suksesi secara tertulis perlu untuk dibuat.</p>	<p>Rencana suksesi secara tertulis belum dilakukan oleh Ibu Meme karena menurut Ibu Meme bisnisnya tersebut belum termasuk bisnis yang besar seperti toko roti lainnya sehingga perencanaan suksesi masih diketahui oleh keluarga saja dari mulut ke mulut. Namun apabila ke depannya bisnis Cindy Bakery berkembang lebih besar maka perencanaan suksesi secara</p>

	<p>di masa yang akan datang. Saat ini ia hanya masih membagikan ketrampilan dalam hal produksi saja. Kemungkinan ia hanya akan meminta Calvin supaya mengikuti kursus membuat roti saja.</p>		<p>tertulis perlu dilakukan supaya tidak terjadi masalah antar anak satu dengan yang lain.</p> <p>Untuk program ketrampilan kepada calon penerus di masa yang akan datang, Ibu Meme belum terpikirkan. Kemungkinan terkait dengan ketrampilan adalah Ibu Meme akan meminta Calvin untuk mengikuti kursus roti lebih dalam lagi supaya wawasannya dapat bertambah.</p>
--	--	---	---

Sumber : Data Primer Hasil Wawancara (Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme dan Calvin untuk mengetahui Perencanaan Suksesi pada bisnis Cindy Bakery di tahapan ketiga yaitu Membuat Rencana Suksesi Secara Tertulis, bahwa bisnis yang telah dijalankan oleh Ibu Meme dari tahun 1994 hingga saat ini 2020, Ibu Meme belum memiliki rencana suksesi secara tertulis (tulisan). Ia merasa bahwa rencana suksesi secara tertulis ini tidak sangat penting dan tidak dibutuhkan untuk bisnisnya karena belum termasuk bisnis yang besar seperti toko roti Virgin Bakery. Calon suksesor juga memiliki pendapat yang sama dengan Ibu Meme dan apabila di kemudian hari bisnis Cindy Bakery menjadi bisnis yang besar dan beberapa cabang, maka perencanaan suksesi secara tertulis perlu untuk dibuat.

Ibu Meme untuk saat ini belum memiliki program ketrampilan untuk calon penerus di masa yang akan datang. Kemungkinan yang terjadi ke depannya adalah Ibu Meme hanya meminta calon penerus untuk mengikuti kursus roti saja untuk menambah wawasannya.

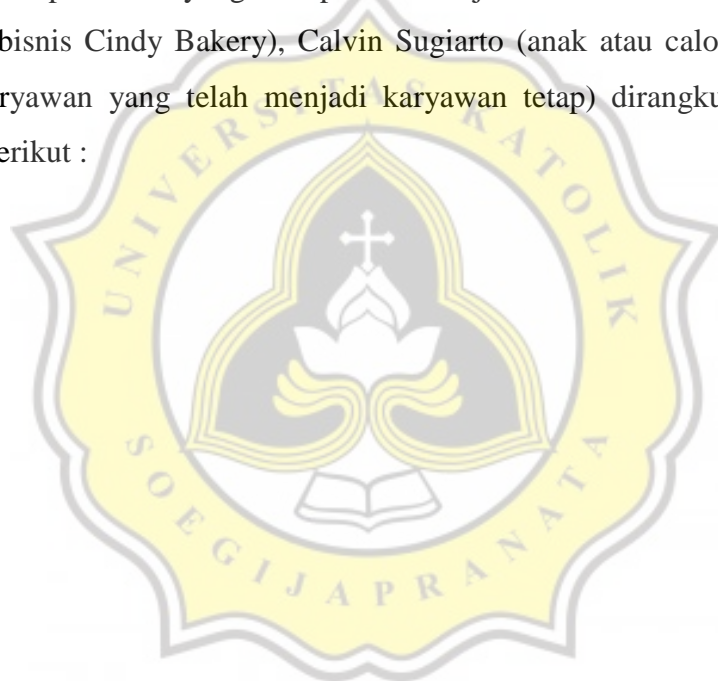
Dan berdasarkan Penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh Antoro (2017) dan dilihat dari teori *Leach* (2011), dimana pada tahapan Membentuk rancangan suksesi dalam bentuk tertulis ini yang bertujuan untuk menjelaskan apa saja program ketrampilan nantinya untuk calon generasi selanjutnya, belum sama sekali dilakukan dan terpikirkan oleh Ibu Meme karena menurutnya suksesi dalam bentuk tertulis belum terlalu penting untuk bisnisnya yang belum termasuk bisnis yang besar.

4.3.4. Melibatkan karyawan dan keluarga.

Dalam tahap melibatkan karyawan dan keluarga, berdasarkan dari teori dan hasil wawancara maka indikatornya adalah :

- a) Pemilik bisnis pernah mengadakan forum diskusi keluarga untuk memberikan motivasi kepada calon penerusnya.
- b) Keterlibatan karyawan dalam memberikan ide – ide kepada pemilik bisnis untuk proses suksesi.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban wawancara dari Ibu Meme (pemilik bisnis Cindy Bakery), Calvin Sugiarto (anak atau calon suksesor), dan Imah (karyawan yang telah menjadi karyawan tetap) dirangkum dengan hasil sebagai berikut :



Tabel 4. 5

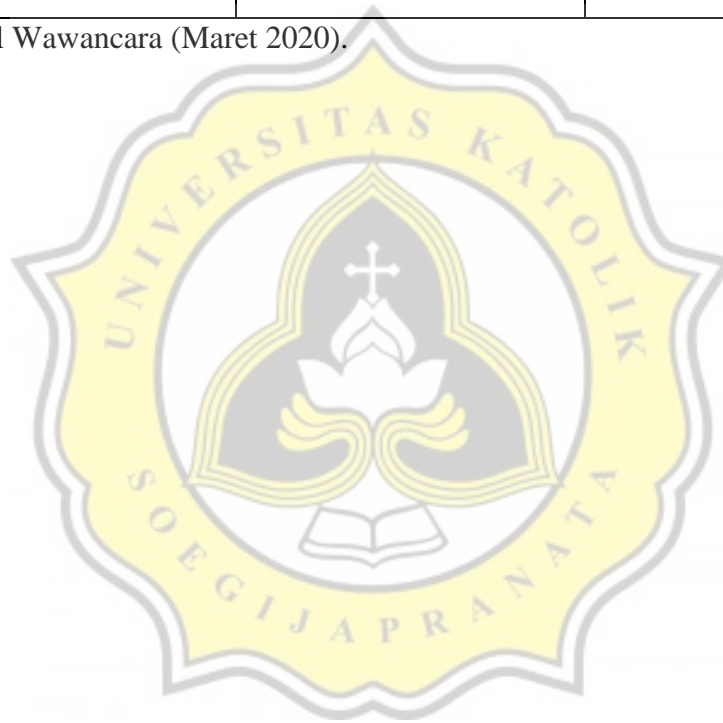
Tanggapan Responden Terhadap Tahap "Melibatkan Karyawan dan Keluarga"

Indikator	Tanggapan Ibu Meme (Pemilik Bisnis Cindy Bakery Semarang)	Tanggapan Calvin (Calon Penerus)	Tanggapan Imah (Karyawan)	Kesimpulan
<p>a) Pemilik bisnis pernah mengadakan forum diskusi keluarga untuk memberikan motivasi kepada calon penerusnya.</p> <p>b) Keterlibatan karyawan dalam memberikan ide – ide kepada pemilik bisnis untuk proses suksesi.</p>	<p>Ibu Meme sebagai pemilik dari Cindy Bakery Semarang sudah pernah mengadakan diskusi terkait dengan bisnis dan calon penerus. Namun diskusi ini masih termasuk dalam diskusi non formal karena ia lakukan ketika dalam proses produksi roti. Jadi pada saat memproduksi roti,</p>	<p>Menurut Calvin, Ibu Meme sudah pernah mengadakan forum diskusi keluarga. Namun, kegiatan ini dilakukan tidak secara formal dan hanya sebatas membahas tentang keberlanjutan bisnis ke depannya. Ibu Meme bersama anak-anaknya termasuk calon suksesor dan karyawannya</p>	<p>Imah mengatakan bahwa ia pernah terlibat dalam diskusi bersama Ibu Meme dan anak-anaknya termasuk Calvin. Diskusi ini dilakukan pada saat mereka sedang membuat roti bersama, sehingga langsung terjadi pembahasan seputar keberlanjutan bisnis Cindy Bakery ke</p>	<p>Ibu Meme sebagai pemilik bisnis Cindy Bakery sudah pernah mengadakan forum diskusi keluarga yang terdapat keluarga, anak-anak Ibu Meme, dan karyawan yang membahas tentang bisnis Cindy Bakery ke depan dan proses suksesi pada saat ini. Dalam forum diskusi</p>

	<p>Ibu Meme bersama anak-anak termasuk calon penerus, serta karyawannya, ia juga sambil membicarakan tentang bisnisnya kedepannya.</p> <p>Dalam diskusi tersebut, Imah mengatakan supaya sebaiknya calon penerus diajarkan untuk membuat roti yang belum pernah dijual di bisnis ini mengingat ke depannya akan semakin banyak model varian roti yang unik dan beraneka macam yang</p>	<p>membahas bersama pada saat sedang membuat roti bersama. Jadi diskusi tersebut tidak secara formil berada di ruangan khusus dengan suasana seperti orang rapat.</p>	<p>depannya.</p> <p>Dalam diskusi tersebut, Imah pernah memberikan masukan kepada Ibu Meme seperti selalu semangat dalam memberikan arahan kepada Calvin. Sehingga, Calvin memiliki bekal yang siap dan matang dalam menjalankan bisnis Cindy Bakery ke depannya.</p>	<p>tersebut, juga terdapat karyawan yang telah lama bekerja yaitu Imah, dimana pada saat itu Imah juga memberikan masukan kepada Ibu Meme supaya beliau selalu semangat untuk memotivasi Calvin dalam memberikan bekal arahan supaya Calvin memiliki bekal persiapan yang siap dan matang ketika menjalankan bisnis Cindy Bakery di kemudian hari.</p>
--	--	---	---	--

	dapat menjadi pesaing dari Cindy Bakery			
--	--	--	--	--

Sumber : Data Primer Hasil Wawancara (Maret 2020).



Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme, Calvin, dan Imah untuk mengetahui Perencanaan Suksesi pada bisnis Cindy Bakery di tahapan keempat yaitu Melibatkan Rekan Kerja dan Keluarga, terlihat bahwa Ibu Meme sebagai pemilik bisnis Cindy Bakery Semarang pernah mengadakan forum diskusi yang melibatkan karyawan dan keluarganya. Diskusi tersebut membahas tentang bisnis Ibu Meme serta perencanaan suksesi terhadap calon penerus. Namun diskusi tersebut termasuk dalam diskusi non formal karena dilakukan pada saat proses produksi roti. Yaitu pada saat memproduksi roti, Ibu Meme bersama anak-anak termasuk calon penerus, serta karyawannya, ia juga sambil membicarakan tentang bisnisnya ke depan. Karyawan Ibu Meme juga memberikan saran bagaimana supaya bisnis Cindy Bakery dapat tetap terus berjaya.

Dalam diskusi, karyawan Ibu Meme (Imah) berharap supaya nantinya ke depan calon penerus dapat menjadi pemimpin seperti generasi pertama yang sangat giat dan gigih dan tidak mudah putus asa terlebih jika penjualan roti di hari tersebut tidak habis terjual. Selain itu Imah juga berharap supaya pelanggan Cindy Bakery dapat bertambah banyak ke depannya. Imah (karyawan Ibu Meme) juga memberikan ide masukan supaya Ibu Meme tidak lelah henti-hentinya memberikan arahan kepada calon penerus supaya ilmu yang diberikan oleh Ibu Meme dapat semakin dikuasai oleh Calvin.

Berdasarkan dari Penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh Antoro (2017), kemudian dari teori *Leach* (2011), tahapan Melibatkan karyawan dan keluarga ini menyebutkan bahwa proses perencanaan suksesi juga melibatkan karyawan dan keluarga dengan diadakannya forum diskusi untuk membahas bagaimana proses suksesi ke depannya dan untuk memberikan motivasi kepada calon generasi penerus dan diskusi ini juga terdapat karyawan yang memberikan ide kepada pemilik bisnis dalam proses suksesi. Dan hal ini sudah sesuai dengan keadaan Cindy Bakery karena berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, Ibu Meme mengatakan bahwa ia sudah pernah mengadakan forum diskusi bersama keluarga termasuk calon penerus, dan juga karyawan. Namun diskusi yang

dilakukan belum termasuk jenis yang formal karena dilakukan bersamaan pada saat melakukan produksi sehari-hari (bukan pada waktu tertentu dan di ruang yang khusus juga).

Hal ini juga menjadi salah satu karakteristik Perusahaan Keluarga menurut Susanto (2005) yaitu Kekuatan Emosi dikarenakan Perusahaan Keluarga yang dikelola secara kekeluargaan sehingga hubungan pemimpin dan karyawan sangat berperan penting. Dan pada tahapan keempat ini, Cindy Bakery menunjukkan bahwa ia selalu melibatkan karyawan pada saat terjadi forum diskusi dan karyawan Cindy Bakery juga sudah dianggap seperti keluarga sendiri.



4.3.5. Menarik Laba atau Manfaat Dari Pihak Luar.

Dalam tahap menarik laba atau manfaat dari pihak luar, berdasarkan dari teori dan hasil wawancara maka indikatornya adalah :

- a) Pemilik bisnis pernah menerima masukan dari konsultan dan penasihat professional seperti keluarga berupa saran dan dukungan terkait dengan perencanaan suksesi.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban wawancara dari Ibu Meme (pemilik bisnis Cindy Bakery), dirangkum dengan hasil sebagai berikut :



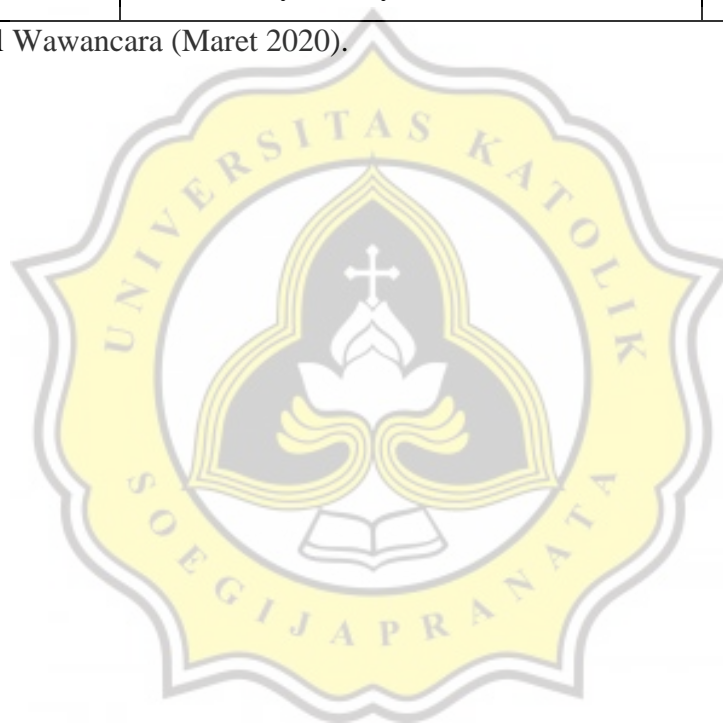
Tabel 4. 6

Tanggapan Responden Terhadap Tahap "Menarik Laba atau Manfaat Dari Pihak Luar"

Indikator	Tanggapan Ibu Meme (Pemilik Bisnis Cindy Bakery Semarang)	Kesimpulan
<p>a) Pemilik bisnis pernah menerima masukan dari konsultan dan penasihat professional seperti keluarga berupa saran dan dukungan terkait dengan perencanaan suksesi.</p>	<p>Ibu Meme belum pernah meminta dan menerima masukan ide atau dukungan dari pihak konsultan karena Ibu Meme selalu memperoleh ide, dukungan, motivasi hanya dari keluarga. Contohnya adalah Mamah dari Ibu Meme serta adik kandung Ibu Meme yang selalu memberikan ide, dukungan, dan motivasi kepada Ibu Meme dalam menjalankan bisnisnya.</p> <p>Terkait perencanaan suksesi, keluarga Ibu Meme telah setuju apabila Cindy Bakery nantinya dikelola oleh Calvin. Selain itu, mereka juga memberikan dukungan</p>	<p>Dalam menjalankan bisnisnya sejak awal, Ibu Meme tidak pernah meminta dan menerima masukan terkait dengan ide atau dukungan dari pihak konsultan terkait juga dalam proses perencanaan suskesi saat ini. Ibu Meme hanya menerima ide, dukungan, dan motivasi dari pihak keluarga saja. Contohnya untuk terkait dengan perencanaan suksesi sendiri yaitu bahwa pihak keluarga Ibu Meme sudah setuju apabila nantinya bisnis Cindy Bakery dikelola oleh Calvin. Pihak keluarga Ibu Meme juga telah memberikan dukungan supaya Ibu Meme selalu memberikan</p>

	supaya Ibu Meme tidak henti-hentinya bosan mengajarkan kepada calon penerus terkait hal-hal yang berhubungan dengan bisnis Cindy Bakery.	motivasi kepada Calvin.
--	--	-------------------------

Sumber : Data Primer Hasil Wawancara (Maret 2020).



Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme untuk mengetahui Perencanaan Suksesi pada bisnis Cindy Bakery di tahapan kelima yaitu Mengambil Keuntungan Dari Pihak Luar Dalam menjalankan bisnisnya, diketahui bahwa Ibu Meme sebagai pemilik dari Cindy Bakery Semarang belum pernah meminta dan menerima masukan ide atau dukungan dari pihak konsultan. Ibu Meme hanya pernah memperoleh ide masukan dan motivasi dari orang tua (Ibu dari Ibu Meme) serta adik kandungnya. Terkait dengan perencanaan suksesi, pihak keluarga Ibu Meme sudah setuju apabila nantinya bisnis Cindy Bakery dikelola oleh Calvin sebagai anak pertama. Pihak keluarga Ibu Meme juga telah memberikan dukungan supaya Ibu Meme tidak hentinya memberikan motivasi dan arahan kepada Calvin terkait dengan hal-hal yang berhubungan dengan bisnis Cindy Bakery.

Selain itu, Ibu dari Ibu Meme dan adik kandungnya juga pernah memotivasi Ibu Meme pada saat sebelum berjualan di Semawis. Adik dan orangtua Ibu Meme yang mengatakan dan memintanya untuk juga berjualan di Semawis karena menurutnya Semawis adalah tempatnya kuliner di malam hari dan banyak warga yang akan datang ke Semawis sehingga sangat lumayan jika saya berjualan di Semawis. Dan hingga akhirnya Ibu Meme termotivasi dan mau mencoba untuk berjualan di Semawis, dimana ia sudah kurang lebih 4 tahun berjualan di Semawis hingga saat ini.

Berdasarkan Penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh Antoro (2017) dan juga berdasarkan teori *Leach* (2011), pada tahapan Menarik laba atau manfaat dari pihak luar ini merupakan bagaimana adanya campur tangan dari pihak luar seperti konsultan atau penasihat profesional memberikan saran, ide, atau strategi dalam perencanaan suksesi. Namun, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme, menunjukkan bahwa ia belum pernah meminta saran atau dukungan dari pihak luar karena Ibu Meme hanya menerima dukungan dari keluarga yaitu orangtua dan adik kandungnya.

4.3.6. Menciptakan Metode Training (pelatihan).

Dalam tahap menarik laba atau manfaat dari pihak luar, berdasarkan dari teori dan hasil wawancara maka indikatornya adalah :

- a) Keterlibatan calon penerus dalam bisnis Cindy Bakery.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban wawancara dari Ibu Meme (pemilik bisnis Cindy Bakery), Calvin Sugiarto (anak atau calon suksesor), dan Imah (karyawan yang telah menjadi karyawan tetap) dirangkum dengan hasil sebagai berikut :



Tabel 4. 7

Tanggapan Responden Terhadap Tahap "Menciptakan Metode Training atau Pelatihan"

Indikator	Tanggapan Ibu Meme (Pemilik Bisnis Cindy Bakery Semarang)	Tanggapan Calvin (Calon Penerus)	Tanggapan Imah (Karyawan)	Kesimpulan
a) Keterlibatan calon penerus dalam bisnis Cindy Bakery.	Sebagai calon penerus, Calvin sudah diajak oleh Ibu Meme untuk ikut terjun langsung dalam bisnis Cindy Bakery sejak ia duduk di bangku SMP kelas 1. Hingga saat ini, calon penerus sudah cukup menguasai contohnya dalam proses produksi. Calvin sudah mengetahui bagaimana cara untuk membuat roti	Calvin sebagai calon suksesor telah ikut terlibat dalam bisnis mamahnya (Cindy Bakery) sejak ia duduk di bangku kelas 1 SMP. Ia terlibat dalam proses produksi dan penjualan. Namun sebelumnya pada saat ia SD, Calvin juga sudah membantu bisnis mamahnya namun hanya sebatas	Imah menilai bahwa Calvin sebagai calon suksesor sudah cukup baik dalam mengelola Cindy Bakery saat ini. Calvin adalah anak yang rajin dan bertanggung jawab, serta sangat antusias dalam bisnis Cindy Bakery. Hal ini terlihat pada saat ketika bahan baku sudah mulai habis maka ia dengan	Calvin sebagai calon penerus dari bisnis Cindy Bakery telah ikut terlibat dan terjun langsung dalam bisnis tersebut sejak ia duduk di bangku kelas 1 SMP. Pada saat itu, Calvin mulai diajarkan dalam proses produksi. Hingga saat ini, Calvin sudah cukup menguasai proses membuat roti untuk

	<p>donat dan roti rasa pisang, coklat, dan keju.</p> <p>Untuk produk lainnya, Calvin belum terlalu mahir karena ia juga masih harus menyelesaikan Studi S1 nya.</p>	<p>memasukkan roti ke kemasan saja dan itu juga tidak sering.</p>	<p>sigap langsung berinisiatif untuk membeli yang baru.</p>	<p>donat, roti rasa pisang, coklat, dan keju. Dan ketika duduk di bangku SD, Calvin juga sudah ikut terlibat tetapi hanya memasukkan roti ke dalam kemasan saja</p> <p>Calvin sebagai calon penerus, sudah cukup baik dalam membantu pengelolaan bisnis Cindy Bakery. Contohnya pada saat bahan baku sudah mulai ada yang habis, Calvin dengan sigap langsung membeli bahan-bahan yang baru, dan ia sangat</p>
--	---	---	---	--

				rajin, bertanggung jawab, dan antusias.
--	--	--	--	---

Sumber : Data Primer Hasil Wawancara (Maret 2020).



Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme, Calvin, dan Imah untuk mengetahui Perencanaan Suksesi pada bisnis Cindy Bakery di tahapan keenam yaitu Membangun Suatu Proses Pelatihan, diketahui bahwa Calvin sebagai calon penerus dari bisnis Cindy Bakery ia telah ikut terlibat dan terjun langsung dalam bisnis tersebut sejak ia duduk di bangku kelas 1 SMP. Pada saat itu, Calvin mulai diajarkan dalam proses produksi. Hingga saat ini, Calvin sudah cukup menguasai proses membuat roti untuk donat, roti rasa pisang, coklat, dan keju. Sedangkan, untuk jenis roti lainnya ia belum menguasai karena saat ini Calvin juga harus fokus menyelesaikan skripsinya. Saat Calvin masih berada di bangku SD, ia juga sudah terlibat dalam bisnis Ibu Meme tersebut tetapi tidak sepenuhnya dan hanya memasukkan roti ke dalam kemasan saja.

Calvin sebagai calon penerus, ia sudah cukup baik dalam membantu pengelolaan bisnis Cindy Bakery. Contohnya pada saat bahan baku sudah mulai ada yang habis, Calvin dengan sigap langsung membeli bahan-bahan yang baru, dan ia sangat rajin, bertanggung jawab, dan antusias.

Berdasarkan Penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh Antoro (2017) dan juga berdasarkan Teori *Leach* (2011) pada tahapan Menciptakan metode training atau pelatihan ini sudah dilakukan oleh Ibu Meme sebagai pemilik bisnis Cindy Bakery, maka hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme bahwa ia mengatakan jika Calvin sudah terlibat secara formal pada saat duduk di bangku SMP, namun pada saat masih SD Calvin juga sudah ikut terlibat dalam proses produksi namun hanya saat memasukkan roti ke dalam kemasan saja. Dengan adanya proses pelatihan yang diberikan kepada calon penerus bertujuan supaya ia akan siap pada saat memimpin dan menjalankan bisnis Cindy Bakery di kemudian hari.

Pada tahapan ini juga menunjukkan salah satu karakteristik Perusahaan Keluarga yaitu Keterlibatan atau keikutsertaan anggota keluarga dimana calon generasi penerus sudah ikut terlibat dalam kegiatan operasional sehari-hari seperti

yang telah dilakukan Calvin pada saat ia masih SD, ia sudah ikut terlibat meskipun hanya memasukkan roti ke dalam kemasan.

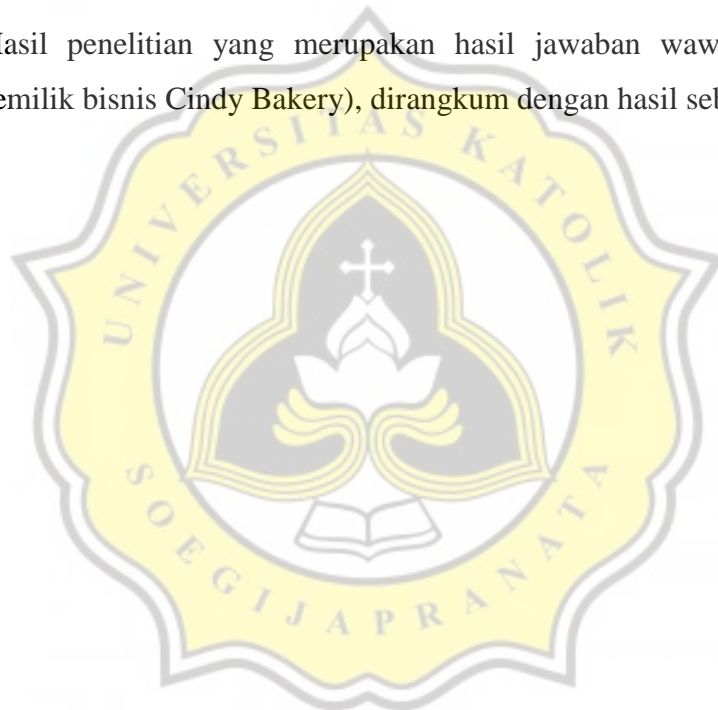


4.3.7. Memiliki Persiapan Untuk Pensiun.

Dalam tahap memiliki persiapan untuk pensiun, berdasarkan dari teori dan hasil wawancara maka indikatornya adalah :

- a) Pemilik bisnis telah memiliki rencana kegiatan yang akan dilakukan pada saat ia pensiun.
- b) Pemilik bisnis telah memiliki rencana kegiatan ke depan untuk bisnis mereka saat ini meskipun telah terjadi proses suksesi.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban wawancara dari Ibu Meme (pemilik bisnis Cindy Bakery), dirangkum dengan hasil sebagai berikut :



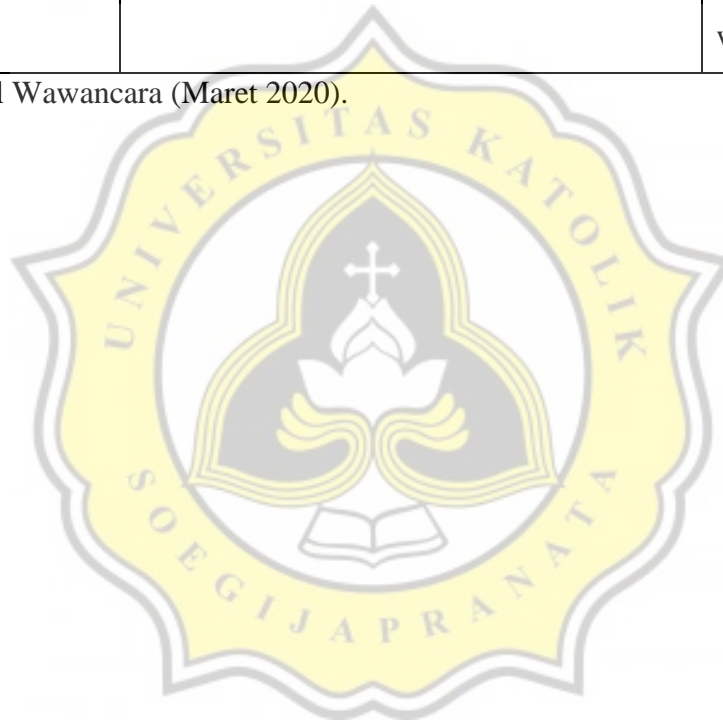
Tabel 4. 8

Tanggapan Responden Terhadap Tahap "Memiliki Persiapan Untuk Pensiun"

Indikator	Tanggapan Ibu Meme (Pemilik Bisnis Cindy Bakery Semarang)	Kesimpulan
<p>a) Pemilik bisnis telah memiliki rencana kegiatan yang akan dilakukan pada saat ia pensiun.</p> <p>b) Pemilik bisnis telah memiliki rencana kegiatan ke depan untuk bisnis mereka saat ini meskipun telah terjadi proses suksesi.</p>	<p>Ibu Meme belum memiliki rencana yang akan ia lakukan ketika ia sudah pensiun nantinya. Ia hanya memiliki keinginan supaya bisnis Cindy Bakery tidak hanya sampai di generasi kedua saja, tetapi dapat sampai kepada generasi selanjut-selanjutnya.</p> <p>Ketika Ibu Meme pensiun nantinya, ia juga belum memiliki rencana untuk bisnisnya meskipun telah terjadi proses suksesi. Rencana yang terbayang hanya ia akan mengecek produksi roti tersebut sesekali waktu. Untuk kegiatan lain yang</p>	<p>Ibu Meme sebagai pemilik bisnis Cindy Bakery saat ini, ia belum memiliki rencana kegiatan yang nantinya akan dilakukan pada saat ia pensiun. Untuk saat ini, Ibu Meme hanya memiliki keinginan supaya bisnisnya nanti tidak hanya sampai kepada generasi kedua saja tetapi juga sampai anak cucu yang lain.</p> <p>Sedangkan, untuk rencana kegiatan ke depan untuk bisnis Ibu Meme saat ini meskipun telah terjadi proses suksesi ke depannya juga beliau belum memiliki rencana tersebut. Kemungkinan ia hanya akan mengecek proses produksi tersebut</p>

	akan ia lakukan setelah pensiun, Ibu Meme belum terpikirkan.	apakah masih sama dengan metode pembelajaran yang ia berikan kepada Calvin sebelumnya, atau sudah termodifikasi seiring dengan berjalannya waktu.
--	--	---

Sumber : Data Primer Hasil Wawancara (Maret 2020).



Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme, untuk mengetahui Perencanaan Suksesi pada bisnis Cindy Bakery di tahapan ketujuh yaitu Rencana Untuk Pensiun, diketahui bahwa Ibu Meme sebagai pemilik bisnis Cindy Bakery saat ini, ia belum memiliki rencana kegiatan yang nantinya akan dilakukan pada saat ia pensiun. Untuk saat ini, Ibu Meme hanya memiliki keinginan supaya bisnisnya nanti tidak hanya sampai kepada generasi kedua saja tetapi juga sampai anak cucu yang lain.

Sedangkan, untuk rencana kegiatan ke depan untuk bisnis Ibu Meme saat ini meskipun telah terjadi proses suksesi ke depannya juga beliau belum memiliki rencana tersebut. Kemungkinan ia hanya akan mengecek proses produksi tersebut apakah masih sama dengan metode pembelajaran yang ia berikan kepada Calvin sebelumnya, atau sudah termodifikasi seiring dengan berjalannya waktu.

Berdasarkan Penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh Antoro (2017) dan juga berdasarkan Teori *Leach* (2011) pada tahapan Memiliki persiapan untuk pensiun ini menyatakan bahwa generasi pertama sudah memiliki rencana untuk pensiun dan rencana kegiatan pada saat ia pensiun pada saat telah terjadi suksesi. Namun, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme sebagai pemilik bisnis Cindy Bakery ia mengatakan bahwa ia belum memiliki rencana apa saja yang nantinya akan ia lakukan meskipun telah terjadi suksesi. Sehingga pada tahapan ini Ibu Meme belum melakukannya dalam proses suksesi.

4.3.8. Melaksanakan Pensiun Dengan Tepat dan Tegas.

Dalam tahap melaksanakan pensiun dengan tepat dan tegas, berdasarkan dari teori dan hasil wawancara maka indikatornya adalah :

- a) Pemilik bisnis sudah mempercayakan kepada calon penerus untuk memimpin bisnis Cindy Bakery tersebut.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban wawancara dari Ibu Meme (pemilik bisnis Cindy Bakery), Calvin Sugiarto (anak atau calon suksesor), dan Imah (karyawan yang telah menjadi karyawan tetap) dirangkum dengan hasil sebagai berikut :



Tabel 4. 9

Tanggapan Responden Terhadap Tahap "Melaksanakan Pensiun Dengan Tepat dan Tegas"

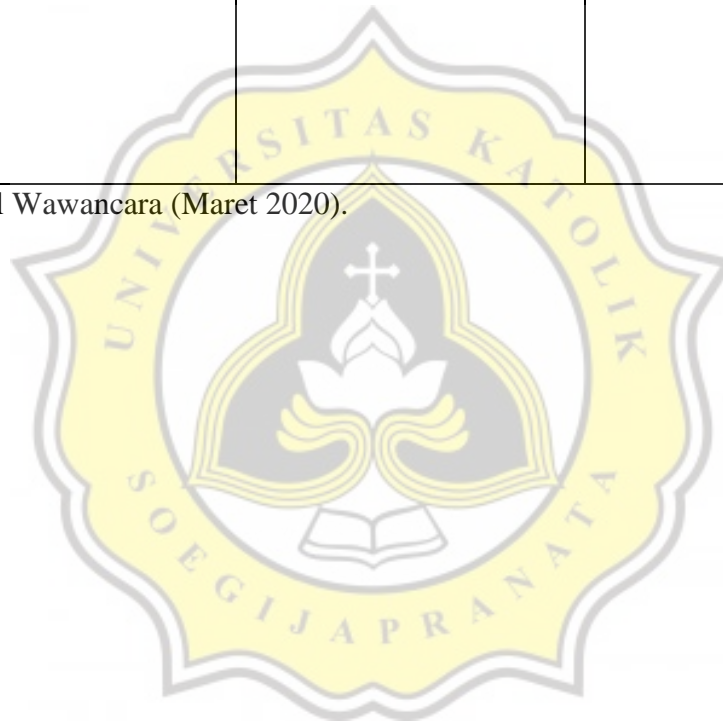
Indikator	Tanggapan Ibu Meme (Pemilik Bisnis Cindy Bakery Semarang)	Tanggapan Calvin (Calon Penerus)	Tanggapan Imah (Karyawan)	Kesimpulan
a) Pemilik bisnis sudah mempercayakan kepada calon penerus untuk memimpin bisnis Cindy Bakery tersebut.	Untuk saat ini, Ibu Meme sebagai pemilik dari bisnis Cindy Bakery belum mempercayakan bisnisnya ini untuk diserahkan kepada calon penerus (Calvin). Ibu Meme meminta supaya anaknya Calvin sebelum memimpin bisnis Cindy Bakery, ia dapat kerja dahulu di	Sebagai calon suksesor, Calvin belum siap apabila harus memimpin bisnis Cindy Bakery sekarang. Calvin akan fokus menyelesaikan skripsinya terlebih dahulu dan setelah itu akan mencari pengalaman kerja di luar terlebih dahulu sebelum nantinya ia menjadi pemimpin bisnis Cindy	Imah mengatakan bahwa ia belum sepenuhnya mempercayakan calon suksesor untuk menjadi pemimpin pada saat ini. Imah berharap supaya Calvin dapat lebih banyak belajar dahulu kepada Ibu Meme, dan mencari pengalaman kerja di luar terlebih dahulu supaya nantinya Calvin memiliki bekal	Berdasarkan hasil wawancara, pada tahap akhir ini Ibu Meme, dan Imah sama-sama belum mempercayakan bisnis Cindy Bakery untuk dipimpin dan dikelola oleh calon penerus (Calvin). Ibu Meme dan Imah berpesan supaya Calvin dapat mencari

	<p>tempat lain supaya ia memiliki pengalaman kerja di luar terlebih dahulu.</p>	<p>Bakery dan menggantikan mamahnya (Ibu Meme).</p>	<p>pengalaman yang cukup, menjadi pemimpin bisnis Cindy Bakery dengan juga dapat meningkatkan penjualan roti dari sebelumnya saat dipimpin oleh Ibu Meme.</p>	<p>pengalaman kerja di luar terlebih dahulu sebelum ia memimpin bisnis Cindy Bakery, supaya Calvin memiliki banyak pengalaman kerja dahulu di luar.</p> <p>Calvin sebagai calon penerus bisnis Cindy Bakery juga merasa belum siap apabila ia harus memimpin bisnis Ibu Meme untuk saat ini karena ia masih fokus untuk menyelesaikan skripsinya terlebih dahulu. Kemudian, ia juga akan mencari</p>
--	---	---	---	--



				pengalaman kerja dahulu di luar setelah ia lulus dari Perguruan Tinggi sebelum ia memimpin bisnis Cindy Bakery.
--	--	--	--	---

Sumber : Data Primer Hasil Wawancara (Maret 2020).



Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Ibu Meme, Calvin, dan Imah untuk mengetahui Perencanaan Suksesi pada bisnis Cindy Bakery di tahapan terakhir atau kedelapan yaitu Melakukan Pensiun Secara Tepat dan Tegas, diketahui bahwa Ibu Meme sebagai pemilik bisnis Cindy Bakery, bahwa Ibu Meme belum mempercayakan kepada calon penerus untuk memimpin bisnis Cindy Bakery tersebut untuk saat ini. Ibu Meme berpesan kepada calon penerus supaya Calvin menyelesaikan studi S1 nya terlebih dahulu dan mencari pengalaman kerja di luar supaya nantinya ia dapat mengelola Cindy Bakery dengan baik dari pengalaman yang ia peroleh. Hal ini juga diutarakan oleh karyawan Ibu Meme (Imah) dimana ia belum berpesan supaya Calvin menyelesaikan studi S1 nya terlebih dahulu dan mencari pengalaman kerja di luar supaya ia dapat benar-benar 100% menjadi penerus yang dapat meningkatkan penjualan Cindy Bakery menghadapi persaingan para penjual roti yang lainnya.

Sebagai calon penerus, Calvin juga belum siap apabila harus memimpin bisnis Cindy Bakery untuk saat ini karena ia akan fokus menyelesaikan skripsinya terlebih dahulu dan setelah itu akan mencari pengalaman kerja di luar terlebih dahulu sebelum nantinya ia menjadi pemimpin bisnis Cindy Bakery dan menggantikan mamahnya (Ibu Meme).

Menurut Penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh Antoro (2017) dan juga berdasarkan teori *Leach* (2011) pada tahapan Melaksanakan pensiun dengan tepat dan tegas ini, disebutkan bahwa tahapan akhir ini terlihat bahwa pemilik bisnis mempercayakan bisnisnya kepada calon generasi penerus untuk memimpin dan menjalankan bisnis tersebut. namun, berdasarkan dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada Ibu Meme, Calvin, dan Imah bahwa mereka sama-sama belum siap dan yakin apabila bisnis Cindy Bakery diserahkan sepenuhnya kepada Calvin. Dikarenakan Calvin masih fokus untuk menyelesaikan Studi S1 nya terlebih dahulu dan Ibu Meme beserta Imah juga mengatakan bahwa Calvin sebaiknya dapat mencari pengalaman kerja di luar terlebih dahulu supaya ia memiliki bekal pengetahuan dan pengalaman yang lebih banyak sehingga Calvin nantinya dapat menjadi pemimpin bisnis Cindy Bakery dengan baik.